

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Získávání a výběr zaměstnanců

Employee Recruitment and Selection

Student: Karolína Machocká

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Kateřina Maková, Ph.D.

Ostrava 2012

Zadání bakalářské práce

Student: **Karolína Machocká**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Získávání a výběr zaměstnanců**
Employee Recruitment and Selection

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
3. Charakteristika vybrané organizace
4. Analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci
5. Vyhodnocení výsledků, návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, J., A. MATEJCIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Maková, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně, vyjma příloh č. 1 až č. 12, které jsem převzala z uvedených zdrojů. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Ostravě dne 2. května 2012

.....
Karolína Machocká

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Kateřině Makové, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady, připomínky a trpělivost při konzultacích. Dále děkuji řediteli Psychiatrické léčebny Bohnice za možnost aplikovat problematiku své práce v daném ústavu. A v neposlední řadě děkuji vedoucímu personálního odboru za vysvětlení koncepce léčebny, ochotu a čas, který mi při zpracování této práce věnoval.

Obsah

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 Úvod | 3 |
| 2 Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci..... | 4 |
| 2.1 Vývoj personální práce | 4 |
| 2.2 Řízení lidských zdrojů | 5 |
| 2.2.1 Získávání a výběr zaměstnanců..... | 5 |
| 2.3 Získávání zaměstnanců | 6 |
| 2.3.1 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků | 6 |
| 2.3.2 Proces získávání zaměstnanců..... | 8 |
| 2.4 Výběr zaměstnanců..... | 19 |
| 2.4.1 Metody výběru zaměstnanců a jejich použití | 20 |
| 2.4.2 Fáze výběru zaměstnanců | 24 |
| 3 Charakteristika vybrané organizace | 26 |
| 3.1 Popis Bohnické léčebny | 26 |
| 3.2 Rozsah poskytované péče | 27 |
| 3.3 Historie léčebny | 27 |
| 3.4 Organizační struktura | 28 |
| 3.5 Bohnická cesta kvality | 29 |
| 4 Analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci.. | 30 |
| 4.1 Určení potřeby získávání zaměstnanců | 31 |
| 4.2 Specifikace volného pracovního místa | 31 |
| 4.3 Přilákání zájemců o zaměstnání..... | 32 |
| 4.4 Zveřejnění nabídky práce | 32 |
| 4.5 Dokumenty požadované od uchazečů | 32 |
| 4.6 Předvýběr uchazečů..... | 33 |

| | | |
|----------|--------------------------------------------------------|-----------|
| 4.7 | Výběr zaměstnanců..... | 33 |
| 4.8 | Konečná fáze výběrového řízení | 34 |
| 5 | Vyhodnocení výsledků, návrhy a doporučení | 36 |
| 5.1 | Vyhodnocení dotazníkového šetření | 36 |
| 5.2 | Návrhy a doporučení | 50 |
| 6 | Závěr..... | 53 |
| | Seznam použité literatury | 55 |
| | Seznam zkratek..... | 57 |
| | Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce | |
| | Seznam příloh | |
| | Přílohy | |

1 Úvod

Úspěch každé firmy záleží na lidech uvnitř organizace. Řízení lidských zdrojů je proto velmi důležitou oblastí a mělo by být považováno za hlavní část každé organizace. Pro organizaci by nemělo být důležité jen samotné přijetí zaměstnanců. K získání kvalitních zaměstnanců je nutné, aby se organizace zaměřila na proces plánování, nepodcenila všechny kroky a metody získávání a následného výběru.

Tato bakalářská práce se zabývá touto tematikou, konkrétně získáváním a výběrem zaměstnanců v organizaci. Pro tyto účely byla vybrána Psychiatrická léčebna Bohnice, která představuje největší psychiatrické zařízení v České republice.

V druhé kapitole, jejíž název je „Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci“, je pomocí studia odborné literatury vysvětlen proces získávání a výběru zaměstnanců. V teoretické části je popsán vývoj personální práce, jednotlivé kroky procesu získávání, metody a fáze výběru zaměstnanců.

V třetí kapitole je představena Psychiatrická léčebna Bohnice. Kapitola se zaměří na historii léčebny, její organizační strukturu a rozsah poskytované péče.

Další kapitolu tvoří „Analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci“, kde je popsán současný postup personálního odboru Psychiatrické léčebny, kterým se řídí při získávání a výběru zaměstnanců.

Kapitola pátá se věnuje vyhodnocení výsledků, následným návrhům a doporučením. Údaje získané pro tuto kapitolu jsou z dotazníkového šetření, které bylo zaměřené na lékaře a všeobecné sestry. Jednotlivé otázky dotazníku jsou vyhodnoceny a také graficky znázorněny. V další podkapitole jsou návrhy na zlepšení procesu, které vycházejí z dotazníkového šetření a z nestrukturovaného rozhovoru s vedoucím personálního odboru.

Tato bakalářská práce má za cíl navrhnout taková řešení, která by vedla k odstranění nedostatků a následnému zefektivnění celkového procesu získávání a výběru zaměstnanců v Psychiatrické léčebně Bohnice.

2 Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci

S postupem času si firmy čím dál tím více uvědomují, že pokud chtějí uspět v konkurenčním boji, musí se zaměřit na kvalitu svých pracovníků. Toto zastřešuje většinou personální oddělení, které se tak stává jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících prosperitu a konkurenceschopnost organizace.

2.1 Vývoj personální práce

Termín personální práce, personální řízení a řízení lidských zdrojů bývá velmi často zaměňováno. Tyto termíny označují jednotlivé vývojové fáze či koncepce personální práce, viz. Koubek (2002).

Historicky nejstarším pojetím personální práce je **personální administrativa** (správa). V tomto pojetí jde spíše o personální práci jako službu, která zajišťuje administrativní práci a administrativní procedury se zaměstnáváním lidí. Jde zejména o pasivní roli.

Před druhou světovou válkou se začala objevovat koncepce **personálního řízení**. Toto pojetí se objevovalo v organizacích s dynamickým a progresivním vedením, orientovaným na expanzi a na eliminaci konkurence. Začala se objevovat aktivní role personální práce, tj. skutečné personální řízení. Formulovala se personální politika a rozvíjely se metody personální práce. I přes to zůstala personální práce orientovaná převážně na vnitroorganizační záležitosti, bez kladení důrazu na dlouhodobé a strategické řízení pracovních sil.

Řízení lidských zdrojů, které se začalo objevovat v průběhu 50. a 60. let 20. století se stává nejdůležitější složkou řízení organizace. Touto koncepcí se zdůrazňuje význam člověka jako nejdůležitější výrobní vstup a motor činnosti organizace.

2.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je podle Armstronga (2007, str. 27) definováno jako: „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidi, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“

Dle Bláhy, Mateiciuca a kol. (2005, str. 13) se řízením lidských zdrojů rozumí: “strategicky zaměřené a průběžně koordinované firemní činnosti sloužící k získávání a udržení zaměstnanců a vytvoření podmínek pro to, aby podávali co nejvyšší výkon a přispívali k dosažení provozních i rozvojových podnikových cílů.“

Tito autoři také poukazují, že kromě řízení lidských zdrojů je pro každou firmu důležitý rozvoj lidských zdrojů. Jedná se o rozvoj a růst zaměstnanců, zvyšování jejich úrovně způsobilosti, které vedou k plnění pracovních úkonů.

Řízení lidských zdrojů se zabývá různými personálními činnostmi organizace, jako je například zabezpečení lidských zdrojů, jejich rozvoj a řízení odměňování. Tato práce bude zaměřena na jednu z aktivit zabezpečení lidských zdrojů, a to na získávání a výběr zaměstnanců.

2.2.1 Získávání a výběr zaměstnanců

„Cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.“, Armstrong (2007, str. 343)

Armstrong tento proces dělí na tři fáze:

- **Definování požadavků** – tato fáze se zaměřuje na přípravu popisů a specifikací pracovního místa, dále na přípravu rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání.
- **Přilákání uchazečů** – fáze zaměřená na vyhodnocení vnitřních a vnějších zdrojů uchazečů, inzerování pracovní pozice a využívání speciálních agentur.

- **Vybírání uchazečů** – závěrečná fáze zabývající se tříděním žádostí, interview, různými testovacími technikami, hodnocením uchazečů, assessment centry, nabízením zaměstnání, získání referencí a přípravou pracovní smlouvy.

2.3 Získávání zaměstnanců

Koubek (2002, str. 17) definuje ve své knize tento pojem takto: „Získávání zaměstnanců je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezdědka i v přesvědčování vhodných jednotlivců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.“

V tomto procesu je zapotřebí si uvědomit, že proti sobě stojí dvě strany. Podnik se svojí potřebou pracovních sil stojí na jedné straně a druhá strana je tvořena potencionálními uchazeči o práci, viz. Koubek, Hüttlová a další (1996). Důležitost druhé strany, tedy osob hledající práci, zmiňuje Urban (2003, str. 37) následujícími slovy: „Lidé jsou srdcem firmy – čím lepší lidé v organizaci pracují, tím lepší se firma stává. Existují lidé, kteří pro své pracovní místo žijí; pokud by se nám podařilo takovými lidmi obsadit každou pozici ve firmě, byl by dopad na její výkonnost ohromný. Totéž platí i naopak: nevhodně přijaté osoby mohou práci v organizaci změnit ve velmi nepříjemnou zkušenost, vést ke ztrátě dobrých zaměstnanců a v případě významných pozic organizaci nepříznivě zatížit na léta.“

2.3.1 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků

Dále Koubek (2002) zmiňuje termín nábor pracovníků, který znamená získávání pracovníků z vnějších zdrojů. Moderní získávání usiluje nejen o získávání lidských zdrojů právě z vnějších zdrojů, ale i o získání zaměstnanců z vnitřních zdrojů.

Získávání z vnitřních zdrojů

Tento zdroj zahrnuje zaměstnance, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou dosud vykonávají. Dále zaměstnanci, kteří sice pracují v jiné části firmy, ale z různých důvodů mají zájem přejít na otevřenou pracovní pozici v jiné části organizace. V neposlední řadě jsou to zaměstnanci, jejichž pracovní pozice z organizačních či jiných důvodů končí.

Hlavní výhodou využívání vnitřních zdrojů:

- organizace zná svého zaměstnance a jeho silné a slabé stránky,
- zaměstnanec zná firemní prostředí a procesy v organizaci,
- motivace pro ostatní zaměstnance, kteří vidí možnost profesního růstu,
- má pozitivní vliv na snížení fluktuace,
- návratnost investic do zaměstnance je výhodnější.

Nevýhody využívání vnitřních zdrojů:

- pracovníci mohou být příliš svázáni se svou firmou a může zde chybět příliv nových myšlenek a přístupů, které by mohl přinést člověk z venku,
- mezilidské vztahy na pracovišti mohou být ohroženy z důvodu rivality a soutěžení o pracovní pozici.

Jestliže vnitřní nabídka zaměstnanců nemůže uspokojit poptávku, musíme přejít k hledání zaměstnanců z vnějších zdrojů.

Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

„Pracovní síla z vnějšího trhu přináší organizaci „novou krev“, jejíž jiný náhled na věc a odlišné přístupy k řešení problémů mohou být pro organizaci inspirací a vést ke změnám.“, tvrdí Dvořáková a kol. (2007, str. 134).

Mezi hlavní zdroje vnějšího hledání zaměstnanců patří lidé, kteří jsou evidováni na úřadu práce, absolventi škol nebo jiných institucí. Neopomenutelnou skupinou jsou zaměstnanci jiných organizací, kteří chtějí načerpat nové zkušenosti v jiných firmách. Doplnkovými zdroji externího výběru jsou ženy v domácnosti, důchodci, studenti a pracovní zdroje ze zahraničí.

Výhody využití vnějších zdrojů:

- organizaci mohou obohatit svými zkušenostmi, novými pohledy, názory a metodami řízení,
- množství kvalifikovaných uchazečů mimo firmu je mnohem větší než je možné nalézt uvnitř organizace,
- získat vysoce kvalifikovaného pracovníka je touto formou mnohem snadnější, rychlejší a levnější.

Nevýhody vnějších zdrojů:

- proces náboru zaměstnanců je mnohem obtížnější a hlavně nákladnější,
- novému zaměstnanci bude trvat déle, než se zadaptuje a zorientuje v novém prostředí,
- stávající zaměstnanci, kteří měli zájem o danou pracovní pozici, se mohou cítit ukřivděni, což může přinést negativní atmosféru do kolektivu vůči nově přicházejícímu zaměstnanci.

2.3.2 Proces získávání zaměstnanců

V současné době je samotný proces získávání zaměstnanců již poměrně propracovaný a je dobré ho dodržovat. V případě, že tento proces nebo některý z jeho kroků organizace nedodrží, riskuje tím časové či jiné ztráty.

Dle Koubka (2002, str. 122 až 146) se tento proces skládá z následujících, na sebe navazujících kroků:

- 1) identifikace potřeby získávání zaměstnanců,
- 2) popis a specifikace obsazovaného místa,
- 3) zvážení alternativ,
- 4) výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, potřebných pro získávání a výběr pracovníků,
- 5) identifikace potenciálních zdrojů uchazečů,
- 6) volba metod získávání pracovníků,

- 7) volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů,
- 8) formulace nabídky zaměstnání,
- 9) uveřejnění nabídky zaměstnání,
- 10) shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi,
- 11) předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací,
- 12) sestavení seznamu uchazečů vybraných k výběrovému řízení.

Nyní podrobněji k jednotlivým krokům.

1) Identifikace potřeby získávání zaměstnanců

Tento krok vychází z důsledku personálního plánování, ale také z momentální potřeby organizace. Každá organizace by měla identifikovat potřeby dodatečných pracovníků s časovým předstihem.

2) Popis a specifikace obsazovaného místa

Tyto informace poskytují detailní údaje o veškerých povinnostech a odpovědnostech, vazbě na jiná oddělení, účelu vykonávané práce, pracovních podmínkách a požadavcích, které budou kladeny na pracovníka. Popis pracovního místa by měl být vždy aktuální na co nejpodrobnější. Nejdůležitější charakteristiky se pak stávají součástí informací obsažených v nabídce zaměstnání a umožňují potencionálním uchazečům se rozhodnout, zda na tuto nabídku reagovat. Na základě takto definovaných požadavků se personální oddělení rozhoduje o pracovní době, způsobech a výši odměňování.

3) Zvážení alternativ

V případě odchodu zaměstnance je důležité zvážit alternativy, zda není možné pozici zrušit nebo zda nemůže organizace práci rozdělit mezi ostatní pracovníky. Další alternativou je zvážení přesčasů, částečného úvazku, pracovního poměru na dobu určitou, popřípadě dohodu o provedení práce či využití externího pracovníka. Pokud i přesto dojdeme k záměru, že potřebujeme pracovní místo využít

na plný nebo třeba jen částečný úvazek, pokračujeme v procesu získávání pracovníků. Zvážení těchto alternativ vede k snížení nákladů, což je jedním z cílů pojetí moderního řízení lidských zdrojů.

4) Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, potřebných pro získávání a výběr pracovníků

Organizace musí rozhodnout, jaké charakteristiky popisu a specifikace obsazovaného místa jsou pro potřeby inzerce důležité. Poskytnutí uchazečům úplného popisu práce by jednak bylo velice obsáhlé, mnohdy nepřehledné a také by to znamenalo zvýšení nákladů. Uvedení úplného popisu a veškerých požadavků na nového pracovníka by mohlo opticky rozšířit okruh povinností a to by mohlo odradit jinak velmi vhodné potencionální uchazeče.

Mezi základní body popisu můžeme zařadit název pracovního místa, pracovní funkci, za co je pracovník zodpovědný, místo výkonu, možnosti vzdělávání a výcviku, pracovní podmínky typu pracovní prostředí a platové ohodnocení.

Specifikace pracovního místa by měla obsahovat, jaké klademe požadavky na pracovníka. Zda vyžadujeme pracovní zkušenosti z oboru, odborné dovednosti, vzdělání a kvalifikaci či charakteristiky osobnosti.

U těchto požadavků by si organizace měla uvědomit, zda jsou nezbytné a jsou podmínkou, ze které nelze slevit. Zda nejsou bezpodmínečně nutné pro přijetí, avšak je žádoucí nebo vítané, aby jimi pracovník disponoval. Další možností mohou být pracovní specifikace okrajové, které nejsou nutné a je možné si je zajistit jinak.

Právě tento krok rozhoduje o tom, jak efektivní bude získávání pracovníků, protože informace a jejich obsah, kterou organizace poskytne potenciálním uchazečům, může ovlivnit odezvu na danou nabídku.

5) Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů

V tomto kroku přichází na řadu rozhodování, zda se organizace pro získání zaměstnanců zaměří na vnitřní či vnější zdroje pracovních sil, popřípadě je bude kombinovat. Podrobněji jsou zdroje vnější a vnitřní rozepsány v podkapitole 2.3.1.

Identifikace vnitřních zdrojů pracovních sil je mnohem snadnější, než identifikace vnějších zdrojů. Organizace má podrobné informace o vlastních pracovních, pracovních místech, o pohybu pracovních míst a o schopnostech pracovníků vykonávat danou pracovní pozici. Získávání informací o zdrojích mimo firmu je v tomto směru značně obtížnější. Organizace potřebuje znát nejen velikost a strukturu pracovních zdrojů mimo organizaci, ale také informace o uchazečích přicházejících z jiných firem.

6) Volba metod získávání pracovníků

Metod získávání pracovníků je celá řada, jejich volba závisí na rozhodnutí organizace. Zohledňuje se, zda získáváme pracovníky z vnitřních či vnějších zdrojů, jaké jsou požadavky na pracovní místo, jaká je situace na lokálním trhu práce, poskytnuté finanční prostředky a časové omezení na získání zaměstnance. Rozlišujeme metody aktivní a pasivní. V řadě případů je vhodné využít kombinaci několika metod.

V odborné literatuře můžeme nalézt mnoho metod, které se procesem získávání zaměstnanců zabývají. Například Dessler (2003) ve své knize zmiňuje následující metody.

- **Uchazeči se nabízejí sami**

Díky dobré pověsti organizace se uchazeči sami obracejí se svou žádostí o práci. To může být způsobené tím, že podnik nabízí zajímavou a dobře placenou práci, příznivé pracovní prostředí nebo jiné lukrativní benefity. Velkou výhodou je eliminace nemalých inzertních nákladů. Nedostatečná a mylná představa uchazečů o potřebách organizace způsobuje příliv nevhodných a zejména plynulých nabídek, kterými se musí i přesto zabývat personální oddělení. V případě organizované neboli kampaňovité nabídky si personální oddělení může vymezit čas a lidi na reagování na nabídky, jednání s uchazeči a jejich odmítání. Porovnávání schopností a kvalit většího počtu uchazečů je komplikované tím, že žádosti jsou rozptýlené v čase. Tato pasivní metoda je ale vhodná v případě, kdy se v organizaci uvolnilo pracovní místo a to je třeba ihned obsadit.

- **Doporučení současného pracovníka organizace**

K tomu, abychom mohli využít tuto pasivní metodu získávání zaměstnanců, je nutné vytvořit informační předpoklady, aby zaměstnanci věděli o nabízeném pracovním místě a jeho povaze. Kromě nízkých nákladů na získání pracovníka je výhodou také fakt, že současný pracovník by organizaci nedoporučil nevhodného kandidáta, aby si nepokazil u svého zaměstnavatele pověst. Mnohé organizace motivují své zaměstnance, aby doporučili své známé formou odměny či jiných benefitů. Nevýhodou je omezená možnost výběru z většího počtu uchazečů.

Tato metoda se využívá, když nadřízení chtějí doporučit svého podřízeného k povýšení nebo v případě dědění pracovních zkušeností v rodinách.

- **Přímé oslovení vyhlédnutého jedince**

Tato metoda zajistí organizaci, že oslovení lidi jsou z hlediska odborného i osobního profilu vhodnými kandidáty. Samotné získávání ale klade vysoké požadavky na pracovníky, od kterých se vyžaduje vyhledávání a neustálé monitorování všech potencionálních jedinců. Je to ovšem velká úspora nákladů, než kdybychom využili drahé inzerování nebo služby komerčních zprostředkovatelských institucí. Nevýhodou je zhoršení vztahů s organizací, které odlákáváme zaměstnance. Navíc si tito zaměstnanci rychle uvědomí svou cenu a začínají s organizací vyjednávat nástupní podmínky, zejména platové ohodnocení.

- **Vývěšky (v organizaci i mimo ni)**

Jedná se o relativně nenáročnou a levnou metodu. Vývěšky by měly být umístěny v organizaci na frekventovaném místě, kde se podaří oslovit jen interní kandidáty. Pokud umístíme vývěšky do veřejných prostorů jako je recepce, je možné oslovit i externí uchazeče. V případě umístění vývěšek mimo organizaci je vhodné vybrat takové místa, které navštěvují například absolventi vysokých škol nebo absolventi rekvalifikačních kurzů. Nevýhodou je, že informaci zaznamená jen omezený počet lidí, kteří si vývěšky všimnou. Tato metoda tudíž není vhodná k získávání kvalifikovaných pracovníků s praxí.

Vývěšek by měl obsahovat podrobný popis pracovního místa, pracovních podmínek, požadavků na uchazeče a informace o tom, kde a kdy se lidé mají přihlásit.

Variantou vývěšek je poutač, který má oslovit větší veřejnost. Bývá na něm obvykle uvedeno málo informací o nabídce a má spíše podnítit uchazeče k dalšímu dohledání již konkrétních informací.

- **Letáky vkládané do poštovních schránek**

Tato metoda je aktivnější a využívají se při ní poštovní doručovatelé či specializované organizace poskytující tyto služby. Výhodou je, že se nabídka dostane do rukou téměř všech obyvatel dané oblasti. Tato metoda je poněkud nákladnější a využívá se spíše pro oslovování pracovníků pro méně kvalifikovanou práci. V posledních letech je tato metoda zřídka využívána.

- **Inzerce ve sdělovacích prostředcích**

Inzerce patří k ustupujícím metodám. Mezi tyto metody řadíme inzerci v tiskovinách, včetně odborných periodik. Další formou je inzerce prostřednictvím rozhlasu nebo televize. Výhodou je, že poměrně rychle oslovíme větší množství lidí.

- **Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi**

V případě, kdy se organizace rozhodne využít absolventy vysokých nebo odborných škol, je tato metoda velmi rozšířená. Tato spolupráce umožňuje vyhlédnout si studenta a oslovit ho k další spolupráci. Výhodou je, že často školy samy dělají předvýběr, informují organizaci o profilu studia a o znalostech a dovednostech absolventa. Nevýhodou je sezónnost nástupu absolventů.

V poslední době vysoké školy organizují takzvané dny kariéry. Jedná se o setkání nastávajících absolventů se zástupci organizací na půdě vysokých škol. Při tomto setkání získají studenti informace o organizaci a o volných místech. Zástupci organizací si tak mohou vytipovat vhodné studenty a pozvat je na návštěvu v organizaci.

- **Spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému**

Využití této metody je podmíněno existencí odborových svazů v potřebném oboru a navíc, aby obory disponovaly vlastním informačním systémem.

- **Spolupráce se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi vědeckými společnostmi apod. a využívání jejich informačního systému**

Velmi vhodná metoda, která je nepříliš často využívána. Ve zmíněných sdruženích je kvalifikace a způsobilost odborníků jednoznačná, ale jejich získání je obtížné. Většina těchto odborníků je již zaměstnána, a pokud je organizace chce získat, musíme jim nabídnout výhodnější a zajímavější podmínky práce než měli doposud.

- **Spolupráce s úřady práce**

Úřady práce slouží jak osobám hledající práci, tak organizacím hledající pracovníky. Velkou výhodou jsou nízké náklady spojené s touto metodou získávání zaměstnanců. Úřad zajišťuje potřebné informace o uchazečích a může provést jakýsi předvýběr kandidátů zcela zdarma. V některých případech může organizace od státu dostat příspěvek za zaměstnání například osoby se změnou pracovní schopnosti. Nevýhodou je, že kvalifikovaní pracovníci dávají přednost jiným cestám hledání práce a na úřadu práce se často ani neregistrují. Proto je výběr omezený na uchazeče s nižší kvalifikací nebo z nějakého důvodu jinak obtížně umístitelné osoby.

- **Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen**

Využití zprostředkovatelen se stává velmi využívanou metodou. Zejména toto využívají větší firmy, které pracovníky hledají mnohem častěji, ve větším počtu a mohou si dovolit zvýšené náklady, které jsou s tímto způsobem spojené. Personální agentury mají mnohem větší přehled o trhu práce, mají obsáhlou databázi uchazečů a také mají větší zkušenosti se získáváním a výběrem zaměstnanců. Na organizaci pak náleží konečné rozhodnutí.

Nevýhodou je kromě vysokých nákladů, také detailní neznalost pracovní pozice a neznalost pracovního prostředí. Proto je důležité, aby v této agentuře působil zástupce, který je v neustálém spojení s organizací a organizaci také navštěvuje.

V posledních letech se především velké organizace rozhodly spolupracovat s těmito komerčními agenturami. Kromě inzerce jsou tyto agentury dalším externím zdrojem získávání zaměstnanců.

Specifickou službou agentur je takzvaný „executive search“ dříve nazývaný „headhunting“, neboli lovení lebek či lovci hlav. Jedná se o nejdražší metodu, kdy si organizace objedná přímé vyhledání nejlepších zaměstnanců do managementu či jiných specialistů, kteří budou okamžitě výkonní, organizaci obohatí svými zkušenosti, know-how nebo svými kontakty.

- **Využívání počítačových sítí (internetu)**

V poslední době se jedná o nejrozšířenější způsob získávání zaměstnanců. Na trhu existuje celá řada serverů a webových aplikací, která zprostředkovává práci. Mezi nejvýznamnější patří www.sprace.cz a www.jobs.cz.

Novinkou na internetových portálech je www.Linkedin.com. Jedná se o profesní sociální síť, ve které si manažeři, konzultanti a odborníci z nejrůznějších oborů vyměňují své zkušenosti.

7) Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Volba konkrétních dokumentů je důležitá pro úspěšnost dalších fází výběru zaměstnanců. Mezi nejčastější požadované dokumenty patří životopis, speciální dotazník dané organizace, doklad o vzdělání a praxi, ale také reference z předchozího zaměstnání, výpis z rejstříku trestů, lékařské potvrzení o zdravotním stavu nebo průvodní dopis.

- **Dotazník**

Jedná se o firmou vytvořený speciální dotazník. Přesně definuje údaje, které musí uchazeč vyplnit. V závislosti na typu pracovní funkce může organizace používat různé typy dotazníků. Jedná se o jednoduchý a otevřený dotazník. Oba typy mají první část stejnou, která obsahuje základní údaje, jako např. název pozice, jméno uchazeče, datum a místo narození, adresa, změřená pracovní schopnost, vzdělání a odborná příprava uchazeče, informace o absolvovaných kurzech, dovednosti s PC, řidičský průkaz, jazykové schopnosti apod.

Jednoduchý dotazník se v druhé části zaměřuje na faktické informace týkající se předchozích zaměstnání – chronologicky seřazené, včetně názvu, adres a časových rozmezí. Další informací mohou být jiné pracovní zkušenosti či detailnější informace o posledním zaměstnání jako je výše platu a prémie. K těmto skutečnostem se uchazeč nerozepisuje, pouze uvádí holá fakta. Používá se zejména při obsazování administrativních či manuálních míst.

Otevřený dotazník, který umožňuje uchazeči, aby se podrobněji rozepsal o jeho očekáváních v organizaci, o svých zkušenostech nebo detailech všech předchozích zaměstnání. Poskytuje uchazeči, aby vyjádřil své silné a slabé stránky, záliby a zájmy, čím může přispět k úspěšnému vykonávání práce, jak si představuje svou kariéru v průběhu dalších let. Tato forma je vhodná při obsazování manažerských nebo náročnějších míst.

Závěrečná část dotazníku může obsahovat reference, termíny možného nástupu, podpis a datum. Tato část je u obou typů dotazníku stejná.

- **Průvodní dopis**

Jedná se o dopis, ve kterém uchazeč stručně a jasně vysvětlí, kdo je a proč zrovna on se hodí na danou pozici. V dopise je možné uvést i cíl své profesní dráhy a zdůvodnit, proč uchazeč oslovuje danou organizaci a žádá o konkrétní pracovní místo. Uchazeč se snaží zaujmout, aby se mohl zúčastnit dalšího výběrového kola. Organizace se z daného dopisu může dozvědět nejen o kvalifikaci uchazeče, ale také o komunikačních dovednostech a myšlenkových pochodech uchazeče.

- **Životopis**

Jedná se o nejčastěji požadovaný dokument od uchazečů. Organizace může požadovat tři typy životopisů.

Volný životopis – je na uchazeči, jaký obsah a strukturu zvolí. Tím pádem není vždy životopis formulován tak, aby byl uzpůsoben dané pracovní pozici dle požadavků firmy. Je tedy obtížné porovnávat jednotlivé uchazeče mezi sebou. Je nutné vytřídit vhodné informace, které by umožnily srovnatelnost uchazečů, tzv. biodata. Výhodou volného životopisu je, že umožňuje posoudit formulační schopnosti uchazeče. Další výhodou je posouzení uchazečovy osobnosti.

Polostrukturovaný životopis – uchazeč je zhruba informován o struktuře životopisu. Cílem je ponechat výhody volného životopisu a zároveň specifikovat informace potřebné pro možnost porovnávání mezi jednotlivými uchazeči. Požadované informace se týkají ve většině případů vzdělání a praxe, ostatní je na uchazeči.

Strukturovaný životopis – uchazeč dostane detailní pokyny o struktuře a pořadí informací. V podstatě se jedná o životopis - dotazník. Důležité je poskytnout uchazeči přesnou strukturu životopisu. Struktura by měla být odlišná pro pracovní pozice administrativní a pro vyšší pozice typu manažerů.

Strukturovaný životopis mívá stejné části jako dotazník. První částí jsou tedy informace týkající se základních údajů uchazeče. Další částí jsou informace o obsazovaném pracovním místě. Je vhodné zařadit bod, kde kandidát může uvést i jiné skutečnosti, které by od něj organizace nemusela požadovat.

V případě, kdy se organizace rozhodne využít dotazník, je lepší požadovat životopis volný. Ten může sdělit zajímavosti, které by kandidát ve strukturovaném životopise neuvedl.

8) Formulace nabídky zaměstnání

Organizace nabídku formuluje a zpracovává na základě popisu a specifikace obsazovaného pracovního místa. Přihlíží se k tomu, zda získáváme pracovníky

z vnitřních či vnějších zdrojů, k obtížnosti získání daného typu pracovníků nebo k volbě dokumentů požadovaných od uchazečů.

Nabídka zaměstnání, například inzerce, by měla obsahovat název pracovní pozice, její stručný popis, dále pak charakteristiku činnosti podniku a místo, kde se bude práce vykonávat. Důležité je uvést požadavky na vzdělání kvalifikaci, praxi, popřípadě další schopnosti uchazeče. Nesmíme opomenout definovat pracovní podmínky jako je pracovní režim, možné pracovní benefity, možnosti dalšího vzdělání a rozvoje. V pokynech by mělo být uvedeno jak, kde a do kdy by se měl kandidát o místo ucházet včetně požadovaných dokumentů.

Některé informace je možné v tomto kroku vynechat a sdělit je až při osobním kontaktu. Toto opomenutí může snížit efektivnost nabídky. Nemí vhodné, aby organizace příliš idealizovala nabízené zaměstnání.

9) Uveřejnění nabídky zaměstnání

Po předchozích přípravných fázích následuje zveřejnění nabídky, což je vyústění všech předchozích kroků. Období, během něhož je možné se o zaměstnání ucházet se odvíjí od úrovně požadované kvalifikace. Při hledání vysoce kvalifikovaného pracovníka by mělo být toto období delší než u méně kvalifikované práce.

Je vhodné uveřejňovat nabídku více způsoby a kombinovat všechny nebo vybrané metody, které si organizace může dovolit.

10) Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi

Jedná se o období, kdy se uchazeči hlásí o pracovní nabídku. Toto období by mělo být dostatečně dlouhé na to, aby uchazeči byli schopni zareagovat na nabídku a připravit potřebné dokumenty. Organizace musí zohlednit termín, do kterého potřebuje volnou pozici obsadit.

Tento krok je také důležitý z toho důvodu, že představitelé organizace můžou svým chováním rozhodnout o tom, zda se ze zájemců stanou skuteční uchazeči.

V tomto období organizace shromažďuje dokumenty a neměla by opomenout kontrolu jejich úplnosti. V případě potřeby je nutné požádat uchazeče o jejich doplnění. V této fázi by si organizace měla tyto dokumenty vhodným způsobem uspořádat.

11) Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací

V této významné fázi dochází k selekci neboli k předvýběru kandidátů ze všech uchazečů. Předvýběr probíhá na základě dokumentů zaslanými uchazeči, které porovnáváme s požadavky na pracovní místo. Kandidáty, kteří splňují požadovaná kritéria, můžeme pozvat na předběžný rozhovor. V tomto kroku jednotlivé uchazeče neporovnáváme. To je až náplní samotného výběru pracovníků.

Výsledkem je zařazení uchazečů do skupin, vhodné a nevhodné uchazeči. Můžeme se také setkat s rozšířením selekce na velmi vhodnou skupinu.

12) Sestavení seznamu uchazečů vybraných k výběrovému řízení

Jedná se o závěrečný krok procesu získávání zaměstnanců. Organizace si určí seznam lidí, kteří budou pozváni k výběrovému řízení. Počet uchazečů se odvíjí od povahy pracovního místa nebo na zvyklostech organizace. U vedoucích a kvalifikovaných specialistů je vhodnější přizvat k výběrovému řízení větší počet uchazečů.

2.4 Výběr zaměstnanců

Dvořáková a kol. (2007, str. 138) definuje tento proces následovně: „Výběr zaměstnanců představuje personální činnost navazující na získávání pracovníků. Cílem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, který snižuje produktivitu práce a kvalitu.“

Dle Koubka (2002) je úkolem rozpoznat, který z uchazečů bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině

i v organizaci, je schopen přijmout hodnoty organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury. Výběr bere v úvahu nejen odborné, ale také osobnostní charakteristiky, potenciál uchazeče a jeho flexibilitu.

2.4.1 Metody výběru zaměstnanců a jejich použití

Smyslem výběrového procesu je nalézt toho nejlepšího pracovníka pro danou pozici. Každá organizace si proto musí určit, jakou metodou daného pracovníka bude vybírat. Vždy záleží na typu organizace, charakteristice činnosti firmy, obtížnosti pracovní pozice, kterou metodu zvolí.

Metod výběru je celá řada, popisuje je ve své knize například Kolman, Chýlová a kol. (2010).

Mezi nejčastěji využívané patří životopis, dotazník, výběrový rozhovor, testy pracovní způsobilosti, assessment centre, reference, lékařské vyšetření, přijetí pracovníka na zkušební dobu, grafologie aj.

- **Životopis**

Životopis je jedna ze základních metod. Je vždy využívána spolu s jinou metodou. Uchazeč zasílá již hotový životopis do organizace, která z něho čerpá informace vypovídající o dosavadním vzdělání a praxi uchazeče. Životopis však prozradí i mnohé o osobnosti uchazeče.

- **Dotazník**

Dotazníky umožňují uchazeči, aby zaujímal určitá stanoviska a má možnost, aby se podrobněji rozepsal o některých skutečnostech. Šetří čas vynaložený na rozhovory tím, že se zaznamenávají pouze faktografické informace. Velkou výhodou je, že rychle a levně poskytuje informace o velkém počtu uchazečů. Dotazník se zakládá do osobního spisu a je zdrojem informací evidence pracovníků.

- **Reference**

Zkoumání referencí z předchozích či současných pracovišť, ze školy nebo od osob, které uchazeče znají. Využívají se zpravidla v závěrečné fázi výběrového řízení.

- **Testy pracovní způsobilosti**

První z nich jsou testy zaměřené na mentální nebo kognitivní schopnosti, tzv. **testy intelligence**. Měří poznávací schopnosti, povahové vlastnosti a mohou odhalovat i velmi slabé neuropsychické poruchy.

Testy schopností hodnotí stávající schopnosti uchazeče a předpoklady jeho dalšího rozvoje. Jsou zaměřeny na manuální zručnost, na mechanické a motorické schopnosti. K těmto testům patří i **testy vzdělavatelnosti**, které se používají k posouzení, jak uchazeč zvládne nové pracovní postupy a jak je schopen přizpůsobit se změnám.

Testy zaměřené na specifické **znalosti a dovednosti** prověřují hloubku znalostí, které by uchazeč měl znát pro danou pozici. Organizace mnohdy vyžadují **ukázkou práce** nebo **praktickou zkoušku** v určitém odvětví.

Test osobnosti, jehož účelem je odhalit nežádoucí rizikový faktor uchazeče. Poukazují na základní rysy povahy uchazeče. Zkoumají se zájmy, postoje nebo hodnotové orientace, tedy charakteristiky osobnosti.

- **Grafologie**

Grafologie spočívá v zjištění povahových rysů uchazeče na základě jeho rukopisu. Pro úspěšnost této metody je důležité, aby byla provedena bez vědomí uchazeče.

- **Lékařské vyšetření**

U této metody chce organizace předejít možnému ohrožení zdraví ostatních lidí.

- **Rozhovor**

Rozhovor je základní metodou poznávání druhých lidí. Slouží k ověření předběžných úsudků o uchazeči, jeho předpokladech a motivaci k práci.

Rozlišujeme dva typy rozhovoru, viz. d'Ambrosová, Čornejová a kol. (2003, str. 79 a 80).

Informativní rozhovor, také vstupní či předběžný. Cílem je zjistit základní informace o uchazeči a důvody zájmu o nabízené pracovní místo. Můžeme zde uchazeče požádat o vypracování a předání dotazníku a profesního životopisu, tak jako o reference. V tomto rozhovoru informujeme uchazeče o podniku, o pracovišti, popisu práce a pracovních podmínkách, kvalifikačních požadavcích, základních platových podmínkách a také o možnostech dalšího profesního růstu.

Po tomto informativním rozhovoru si organizace vybere uchazeče, kteří odpovídají jejím požadavkům, a ty pozve na tzv. **přijímací rozhovor**. Důležitou fází je příprava, kde je nutné shromáždit veškerá fakta o uchazeči včetně písemných dokumentů. Organizace si musí připravit otázky, kterými chce doplnit údaje. Při rozhovoru je důležité sledovat nejen slovní projev uchazeče, ale i jeho neverbální projev.

V literatuře se také uvádí následující podoby rozhovorů, které se liší množstvím a strukturou účastníků:

Rozhovor jednoho s jedním (1+1), kdy rozhovor vede jeden vybraný představitel organizace, který má pravomoc rozhodnout o případném přijetí uchazeče. Výhodou je otevřená atmosféra, která poskytuje oběma stranám příležitost zvážit, zda mezi nimi existuje zájem pokračovat ve výběrovém procesu.

Rozhovor před komisí - uchazeč se setká s minimálně dvěma tazateli, tvořenými bezprostředně nadřízeným obsazovaného pracovního místa a personalistou. Mezi dalšími možnými lidmi může být současný držitel pracovního místa, budoucí spolupracovník či psycholog. Tento typ rozhovoru je objektivnější, bohužel však uchazeče může stresovat převahou tazatelů. Je používán pro náročnější pracovní pozice.

Postupný rozhovor neboli tzv. dvoukolový rozhovor - první kolo vede personalista, následně informuje vedoucího manažera. Druhého kola se účastní užší výběr uchazečů, vede výkonný manažer a týká se převážně otázek odborného zaměření a požadavků na výkon. Cílem je zachovat výhody a překonat nevýhody obou předchozích typů rozhovoru. Je časově náročnější a snižuje se spontánnost odpovědí uchazeče.

Skupinový rozhovor - oproti předchozím typům rozhovorů se odlišuje skupinou uchazečů na straně jedné a jedním nebo více posuzovatelů na straně druhé. V podstatě šetří čas a umožňuje posoudit chování každého z uchazečů ve skupině, ale nezabezpečuje posouzení každého z nich.

Každý rozhovor může podle obsahu a postupu mít jednu z následujících forem:

Nestrukturovaný rozhovor - obsah a postup je tvořen v průběhu rozhovoru. Cíle nejsou stanoveny nebo jen rámcově.

Strukturovaný rozhovor - je předem připravený a plánovaný. Rozhovor je standardizován. Otázky jsou postupně položeny všem uchazečům, což zaručuje srovnatelnost. Příprava je náročnější, ale tento druh rozhovoru je mnohem efektivnější a přesnější, neboť snižuje pravděpodobnost, že tazatel na nic nezapomene.

Polostrukturovaný rozhovor – organizace používají dvě podoby tohoto rozhovoru. V první podobě je část rozhovoru strukturovaná a část volně plynoucí. V druhém případě jsou předem stanovené cíle, ke kterým dojde tazatel volným rozhovorem.

- **Přijetí pracovníka na zkušební dobu**

Jedna z nejefektivnějších metod, protože teprve samotnou prací v organizaci může uchazeč prokázat své kvality a pracovní způsobilost. Tato metoda je ale pro organizaci nákladná a časově náročná.

- **Assessment centra**

„Assessment centrum je soubor metod aplikovaných na skupinu jedinců za účelem obsazení pracovní pozice, identifikace rozvojových potřeb nebo zjišťování charakteristik zaměstnanců za dalším účelem po dobu jednoho nebo více dnů. Mezi takto aplikované metody patří psychodiagnostické metody, rolové hry, případové studie, ukázky týmové práce apod.“ definuje Kryrianová (2003, str. 8).

Tato metoda je oblíbená a úspěšná. Nevýhodou je časová náročnost a potřeba zaškolení posuzovatelů. Těch je většinou více a bývají mezi nimi vyšší manažeři organizace a externích specializovaných pracovníků.

Výhodou je ovšem vyšší kvalita výběru. Assessment centrum se většinou využívá při výběru lidí na pozice, kde možná chyba může být pro organizaci katastrofální. Mezi tyto pozice řadíme vysoké manažerské pozice a specialisty.

2.4.2 Fáze výběru zaměstnanců

Proces výběru se prolíná s procesem získávání a jejich jednotlivé fáze jsou v odborných knihách přiřazovány někdy k výběru, jindy zase k získávání zaměstnanců.

Rozlišujeme dvě fáze výběru pracovníků, Koubek, Hüttlová a kol. (1996, str. 74 a 75).

- **Předběžná fáze**

Začíná potřebou obsadit volné místo, pokračuje popisem pracovního místa a jeho podmínek, potřebných kvalifikací, znalostí a dovedností potencionálního uchazeče. Těmito jednotlivými kroky jsme se zabývali doposud.

- **Vyhodnocovací fáze**

Fáze, která následuje po předběžné fázi. Před samotným vyhodnocením musí být shromážděno dostatečné množství vhodných uchazečů. Dle charakteru pracovního místa se vyhodnocovací fáze může skládat ze zkoumání dotazníků,

předběžného rozhovoru, testování uchazečů, assessment center, interview či ověřování referencí.

V neposlední řadě vyhodnocovací fázi tvoří rozhodnutí o výběru vhodného uchazeče, následné informování uchazečů o rozhodnutí a závěrečné přijetí pracovníka.

Informování uchazečů o rozhodnutí – je důležité rozdělit uchazeče do skupin úspěšný či neúspěšný kandidát. Neúspěšné kandidáty informuje organizace o výsledku. Je důležité, aby odmítavá zpráva byla dodána citlivě. Pokud je to vhodné, můžeme těmto neúspěšným kandidátům poskytnout zpětnou vazbu. V případě úspěšného kandidáta mu nabídne organizace pracovní místo. Pro tuto počáteční zprávu je vhodný osobní styk s využitím telefonu, kdy uchazeči organizace sdělí nabídku a dohodne se na důležitých detailech jako je datum nástupu nebo nástupní plat. Následuje písemné potvrzení těchto informací a je požadovaná zpětná vazba od uchazeče, zda nabídku přijímá, viz. Foot a Hook (2002, str. 128 a 129).

Přijetí pracovníka – v případě přetrvávajícího zájmu kandidáta, se organizace domluví na osobním setkání. Při této příležitosti dojde k vypracování a podepsání pracovní smlouvy a předání potřebných administrativních dokumentů.

3 Charakteristika vybrané organizace

Tato kapitola se zabývá podrobněji Psychiatrickou léčebnou Bohnice, jejím popisem historie až po současnost, organizační strukturou a na závěr plánem zlepšování kvality.

3.1 Popis Bohnické léčebny

Obr. 3.1 Logo Psychiatrické léčebny Bohnice



Zdroj: Interní informace Psychiatrické léčebny Bohnice, 2012

| | |
|--------------------|-------------------------------|
| Název: | Psychiatrická léčebna Bohnice |
| Oficiální zkratka: | PLB |
| Typ organizace: | státní příspěvková organizace |
| Sídlo: | Ústavní 91, 181 02 Praha 8 |
| IČO: | 00064220 |
| DIČ: | CZ00064220 |
| Telefon: | +420 284 016 111 |
| Fax: | +420 284 016 111 |
| e-mail: | podatelna@plbohnice.cz |
| web: | www.plbohnice.cz |

Psychiatrická léčebna Bohnice je zdravotnickým zařízením, odborným léčebným ústavem ve smyslu § 36 zákona č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon č. 20/66 Sb.“), zřízeným rozhodnutím Ministerstva zdravotnictví ČR ze dne 25.11.1990.

3.2 Rozsah poskytované péče

Psychiatrická léčebna Bohnice je odborným léčebným ústavem, jehož hlavní činností je poskytování:

- lůžkové a ambulantní zdravotní péče v oborech psychiatrie, pedopsychiatrie a dorostové psychiatrie, interního lékařství, geriatrické a léčby dlouhodobě nemocných,
- konziliární služby v potřebných oborech,
- výkon ústavní ochranné léčby psychiatrické, protialkoholní, protitoxikomanické a sexuologické,
- zpracování ústavních znaleckých posudků v oborech psychiatrie, psychologie a sexuologie.

Dále zajišťuje provoz ústavní lékárny, zachytné detoxifikační stanice, provoz socioterapeutické farmy a chráněných pracovišť v rámci rehabilitační a resocializační činnosti, péči praktického lékaře pro dospělé a další činnosti pro zajištění provozu léčebného ústavu.

3.3 Historie léčebny

Počátek 20. století s sebou nesl nové ekonomické a společenské poměry. V této době docházelo k prudkému rozvoji industrializace a s ní spojené zvyšování životního tempa a stresové situace. Do měst se za průmyslem stěhovala venkovská chudina, ale podmínky pro domácí péči o duševně nemocné členy rodiny byly znatelně horší než na venkově. Tato situace si vynutila růst počtu psychiatrických lůžek. Království české spravovalo v té době řadu zemských ústavů pro choromyslné. Zemský výbor zakoupil v roce 1903 velkostatek v Bohnicích u Prahy, aby na jeho pozemcích postavil zemský ústav pro choromyslné. Již v červenci 1904 přišly první transporty nemocných žen a mužů určených pro pomocné práce při stavbě a provozu kolonie. O 5 let později dosáhl počet zde pracujících nemocných tří set. Organizačně byl ústav zaregistrován jako pobočka, brzy ale potřeba operativního rozhodování vedla výbor k usnesení, kterým bylo zařízení prohlášeno za samostatné s titulem Královský český zemský ústav pro

choromyslné v Bohnicích. Stalo se tak 28.4.1909 a prvním ředitelem byl jmenován MUDr. Jan Hraše. Na pozemku bylo postaveno celkem 28 léčebných pavilonů.

V 60. letech minulého století vznikl Ústav národního zdraví Národního výboru hlavního města Prahy a jeho součástí jako samostatné odborné zařízení se stala i léčebna v Bohnicích.

V roce 1990 byl zrušen Ústav národního zdraví a zřizovatelem léčebny se stalo Ministerstvo zdravotnictví. Léčebna zůstalo rozpočtovou organizací, jejíž provoz byl financován státem a všechny její příjmy mimo příděl od Ministerstva byly odváděny do státního rozpočtu.

Zásadní změnou byla v roce 1992 změna financování zdravotnictví, kdy se léčebna změnila z rozpočtové na příspěvkovou organizaci financovanou zdravotními pojišťovnami. Ministerstvo zdravotnictví zůstalo zřizovatelem léčebny a poskytuje jí dotace na stavby, stroje a zařízení investičního charakteru. Rostoucí náklady na péči, růst režijních nákladů tak výrazně zužují možnosti léčebny a zvětšuje se odpor mezi nároky jejich pacientů a zaměstnanců a vlastními možnostmi zařízení.

Potřeba zlepšit podmínky hospitalizace v přeplněných budovách vedla k postupnému snižování počtu lůžek. Rozhodným krokem byla restrukturalizace lůžkového fondu, která vytvořila podmínky pro zlepšení péče o pacienty podle charakteru jejich duševní poruchy. Nové podpůrné formy léčby a spolupráce při následné péči o propuštěné pacienty dnes přispívají k resocializaci nemocných.

V dubnu 1999 rozhodnutím Ministerstva zdravotnictví ČR byl stanoven poslední název léčebny Psychiatrická léčebna Bohnice.

Areál Psychiatrické léčebny Bohnice má v současné době 64 hektarů. V léčebně je 31 lůžkových léčebných oddělení s kapacitou přes 1300 pacientů. Péče je zajišťována více než tisícovkou zaměstnanců.

3.4 Organizační struktura

Organizační strukturu Psychiatrické léčebny Bohnice (dále jen PLB) tvoří ředitel MUDr. Martin Hollý a sedm základních úseků, které jsou v okruhu své

působnosti organizačně členěny na jednotlivé podřízené odbory, oddělení a referáty. Organizační struktura PLB je zobrazena v příloze č. 1.

K 31.3.2021 má PLB 1.233 zaměstnanců. Zdravotnického personálu je 1.029 a technicko-hospodářských pracovníků je 204. Konkrétní stav zaměstnanců je v příloze č. 2.

3.5 Bohnická cesta kvality

Vrcholové vedení léčebny přijalo závaznou politiku systému managementu kvality konkretizovanou ve strategii v jednotlivých plánech a iniciativách. Integrovanou součástí je veřejný závazek k důslednému uplatňování požadavku normy. Základní snahou vedení léčebny je orientace na zajištění kvality a spokojenosti ve vztahu k pacientům, zaměstnancům, k zřizovateli a ke společnosti.

Ve vztahu k pacientům:

- podporovat profesionalitu personálu a tím zajistit vysokou kvalitu služeb,
- budovat a rozvíjet resocializační aktivit,
- rozvojem lůžkové části vytvořit podmínky pro kvalitní léčbu.

Ve vztahu k zaměstnancům:

- rozvíjet profesionální a přátelský přístup ke klientům,
- zlepšit komunikaci a otevřenost k návrhům na zlepšení,
- podporováním publikací a vědeckých aktivit zvýšit odbornou úroveň zaměstnanců.

Ve vztahu k zřizovateli:

- optimalizovat náklady na provoz,
- dlouhodobě zvyšovat kvalitu řízení PLB,
- hledáním dalších zdrojů finančních prostředků zlepšit financování léčebny.

Ve vztahu ke společnosti:

- intenzivně rozvíjet spolupráci s komunitní péčí,
- vybudováním stacionářů a specializovaných ambulancí rozšiřovat služby,
- zlepšovat povědomí o psychiatrii.

4 Analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci

Analýza procesu v Psychiatrické léčebně Bohnice byla provedena na základě informací získaných pomocí nestrukturovaného rozhovoru.

Rozhovor byl proveden s vedoucím personálního útvaru, který mi detailně popsal proces získávání a výběru zaměstnanců v PLB a ochotně se mnou konzultoval jednotlivé kroky procesu. Dalším konzultantem, který mi poskytl odpovědi na mé dotazy, byl vedoucí ústavní lékárny a tajemník etické komise.

Pro lepší pochopení této kapitoly je třeba nastínit strukturu a fungování PLB. Léčebna je státní příspěvková organizace, která se musí řídit dle platných zákonů.

Struktura zaměstnanců je rozdělena do tří pracovních skupin. První, nejpočetnější, tvoří zdravotnický personál, druhá skupina je tvořena technicko-hospodářskými pracovníky (dále jen THP) a třetí skupinu tvoří dělnické pozice. Nejaktuálnější stav zaměstnanců s rozčleněním na jednotlivé pozice naleznete v příloze č. 2.

Zdravotnický personál je dále rozdělen na lékařské a nelékařské pracovníky. Tyto profese určuje Zákon č. 95/2004 sb. o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta. A dále pak Zákon č. 96/2004 o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání.

Kromě rozdělení pracovníků na lékařské a nelékařské pracovníky je nutné rozlišit pracovníky na vedoucích a ne vedoucích funkcích. U vedoucích pracovníků se musí přesně postupovat dle vyhlášky ministerstva zdravotnictví 323/2088 o výběrovém řízení vedoucí funkce ve zdravotnických organizacích.

Činnostmi, které náleží procesu získávání a výběru zaměstnanců, se zabývá personální odbor. Ten usměrňuje, koordinuje a podílí se na řízení a koncepci personální politiky v souladu se záměry PLB. Zajišťuje personální plánování, podílí se a spolupracuje na prohlubování a zvyšování kvalifikace zaměstnanců, vytváří

motivační, hodnotící, náborové a stabilizační programy, aktualizuje pracovní právní předpisy a směrnice. V neposlední řadě zajišťuje systemizaci.

V jeho okruhu působnosti jsou činnosti, které zajišťují oddělení personální, mzdová účtárna a práce a mzdy.

4.1 Určení potřeby získávání zaměstnanců

Potřeba nových pracovních pozic vychází se systemizace (zdravotnické pozice) a z organizačního řádu PLB (THP, dělnické pozice). Systemizace vychází ze smlouvy s pojišťovnami, které stanovují dané počty zaměstnanců. Dle druhu poskytované péče pojišťovna určí minimální počet pracovníků na dané pozici. Požadavky na nezdravotnické pozice vychází z interních potřeb PLB.

Je však důležité si uvědomit, že hlavní zdroj příjmů na pokrytí jak zdravotnických, tak nezdravotnických mezd zaměstnanců přichází od zdravotních pojišťoven. Tyto náklady tvoří 67 % z celkových nákladů PLB. Zbytek, tedy 33 % tvoří údržba, strava pacientů, patientská péče a jiné. Tím, že léčebna nemá jiný velký zdroj financí než od pojišťoven, musí zvážit každou potřebu všech zaměstnanců.

4.2 Specifikace volného pracovního místa

Specifikace pracovní pozice u zdravotnického personálu vychází ze zákona č. 95/2004 a č. 96/2004. V těchto zákonech je konkretizována odborná a specializovaná způsobilost k výkonu povolání. Náhled odborné specifikace pro zdravotní sestry je v příloze č. 3.

V případě, že specifikace požadavků není již stanovena v zákoně, vytvoří se požadavky na vhodného uchazeče z pohledu vzdělání, kvalifikačních požadavků, jiných odborných požadavků, znalostí a dovedností a zkušeností.

Personální oddělení používá pro popis pracovní náplně konkrétní formulář. V příloze č. 4 naleznete nevyplněný formulář a vyplněnou verzi na pozici zdravotní sestry v příloze č. 5.

4.3 Přilákání zájemců o zaměstnání

V současnosti je PLB největším psychiatrickým zařízením v České Republice a v okolí Prahy je jen jediné zařízení s podobným zaměřením. Lékaři proto vyhledávají Bohnickou léčebnu kvůli specializaci pracoviště se zaměřením na psychiatrii a léčbu závislostí. Lékaři tak získají odbornou specializaci a akreditaci, která je nezbytná pro případ, že by si v budoucnu chtěli otevřít vlastní praxi.

Další výhodou, kterou PLB přilákává nové zaměstnance, je stabilní zázemí, dotované stravování v prostorách léčebny, týden dovolené nad rámec zákona, příspěvek na penzijní pojištění, sportovní vyžití v areálu léčebny a v neposlední řadě možnost profesního růstu a vzdělávání.

4.4 Zveřejnění nabídky práce

Personální oddělení v případě potřeby nového zaměstnance využívá několik způsobů. Jedním ze zákona určených způsobů je Úřad práce. Další formou oslovení kandidátů je inzerát na internetových stránkách PLB (www.plbohnice.cz), inzerát na www.jobs.cz či www.prace.cz a na Intranetu PLB, který je určen na získání zaměstnanců z interních zdrojů.

Na pozici vedoucích pracovníků musí být vyhlášení výběrového řízení ze zákona uveřejněno také na úřední desce. Vyhlášení výběrového řízení musí obsahovat údaje jako je název funkce a zařízení, v němž má být funkce vykonávána, požadované kvalifikační předpoklady stanovené zvláštními předpisy a název a adresu vyhlášovatele, kterému se podávají přihlášky.

Kvůli omezenému rozpočtu personální oddělení nemůže využívat služeb externích personálních agentur.

4.5 Dokumenty požadované od uchazečů

Personální útvar požaduje od všech uchazečů stručný životopis, kde jsou informace týkající se vzdělání a délky praxe uchazeče.

V případě uchazečů na vedoucí pozici musí přihláška obsahovat vyplněný osobní dotazník, životopis s uvedením údajů o dosavadních zaměstnáních, doklad o dosaženém vzdělání, další požadované doklady vyplývající z obecně závazných právních předpisů.

4.6 Předvýběr uchazečů

V této fázi je každému uchazeči, který splňuje požadovaná kritéria zaslán e-mail, případně dopis. Personální oddělení tím potvrzuje převzetí přihlášky a informuje jej o následném postupu. Těm, kteří nesplňují například kvalifikační požadavky či zkušenosti je zaslána zamítavá odpověď. Jednotlivé dopisy jsou v příloze č. 7.

V případě vedoucích pracovníků se předvýběr nekoná kvůli vyhlášce ministerstva zdravotnictví 323/2088. Personální odbor v tomto případě musí pozvat na výběrové řízení všechny zájemce. Vyřadit kandidáta je možné jen v případě, že kandidát nedoloží všechny požadované dokumenty, a ten ani přes písemnou výzvu tyto nedostatky neodstraní.

4.7 Výběr zaměstnanců

Na základě zařazení pozice podle organizačního řádu, požadavků na pozici a popisu práce vedoucí personálního odboru rozhodne o výběru vhodné metody pro nábor a výběr zaměstnance.

Výběr u **vedoucích pracovníků** je ze zákona prováděn před hodnotící komisí, která je minimálně sedmičlenná a předsedou komise je vedoucí personálního odboru. Ten také odpovídá za řádné provedení výběrového řízení. Posouzení uchazečů se provádí pohovorem. Předseda seznámí členy komise s obsahem přihlášek uchazečů, dohodne obsah a způsob provádění pohovoru a vyhodnocení uchazečů s cílem posoudit jejich osobní předpoklady, znalosti a schopnosti pro výkon funkce. Po posouzení uchazečů stanoví komise tajným hlasováním pořadí, které se stanoví podle počtu získaných hlasů. V případě rovnosti hlasů rozhoduje hlas předsedy. O průběhu a výsledku jednání komise vyhotoví předseda zápis.

Při výběru řadových **lékařů** se využívá rozhovor a assessment centrum, které si PLB pořádá sama. Výběrové řízení provádí čtyřčlenná komise. Ta se skládá z vedoucího personálního odboru, ředitele Psychiatrické léčebny a dvou dalších lékařů. Jedním z nich je zkušená primářka, která má na starosti zaškolení lékařů a rozvojový program, umožňující získání potřebné praxe a zkušeností pro atestaci lékařů. Samotný průběh AC se skládá z úvodní části, kde se uchazeči představí a dvou případových studií. Mezi kompetence, které se při AC hodnotí, patří týmová spolupráce, komunikační dovednosti, přiměřenost odborných znalostí (v rámci dosažených vědomostí), asertivita a krizové rozhodování. Po AC je vymezen prostor pro otázky, které mladí lékaři ucházející se o místo využívají k dotazům ohledně jejich práce, zajištění potřebné praxe a průběhu rotace na pracovištích.

U **zdravotnického personálu**, mimo vedoucích pozic, probíhá výběrové řízení formou rozhovoru s hlavní sestrou. Tohoto rozhovoru se také může účastnit vedoucí personálního odboru. Formu a strukturu výběrového řízení si určuje sama hlavní sestra.

Ostatní pracovníky, mezi které patří nevedoucí dělnické a THP profese, vybírá náměstek pro daný úsek spolu s přímým nadřízeným pracovníkem uvažovaného místa a popřípadě i vedoucí personálního odboru. V případě výběru těchto zaměstnanců se postupuje zjednodušeným postupem, než při výběru vedoucího zaměstnance. Po vyhodnocení požadovaných dokumentů o vzdělání a délky praxe uchazečů, jsou vybráni vhodní kandidáti. Do posledního kola jsou pozváni nejčastěji 2 až 3 uchazeči.

4.8 Konečná fáze výběrového řízení

Na základě výběru je vybrán nejvhodnější kandidát a tomu je pozice nabídnuta. Po akceptaci ze strany kandidáta jsou podklady předány personalistovi.

Ostatním uchazečům zašle pracovník personálního odboru nebo přímo nadřízený zaměstnanec zamítací odpovědi. Vzor dopisu v příloze č. 8.

Na závěr jsou po vybraném uchazeči požadovány další dokumenty, mezi které patří dotazník (příloha č. 9), doložení vzdělání a výpis z rejstříku trestu.

Dotazník, který se vyplňuje při nástupu do zaměstnání u vedoucích pracovníků, se liší od dotazníku v této fázi tím, že obsahuje další dodatečné údaje.

Dále se personální útvar domluví s kandidátem na možném nástupu a připraví podklady pro přípravu pracovní smlouvy.

Těmito podklady se rozumí Návrh na přijetí do pracovního poměru (příloha č. 10), Žádost o přijetí do pracovního poměru (příloha č. 11) a Návrh na uzavření dohody o pracovní činnosti (příloha č. 12).

5 Vyhodnocení výsledků, návrhy a doporučení

V dané kapitole je vyhodnoceno dotazníkové šetření a také poznatky, které byly zjištěny z rozhovorů v PLB. Cílem bylo navrhnout takové doporučení, které by mohly vést k zefektivnění výběrového procesu.

5.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření, provedené mezi zaměstnanci PLB, mělo za cíl zjistit jejich názor a analyzovat proces získávání a výběru zaměstnanců.

Dotazník by sestrojen tak, aby nejlépe vyhodnotil stávající situaci, a následně jsem byl zkonzultován s vedoucím personálního odboru PLB. Kvůli vysokému počtu zaměstnanců rozdělených do mnoha pracovních skupin, byl dotazník zaměřen na dvě skupiny zaměstnanců, a to lékaře a všeobecné sestry. Vedoucí personálního odboru vybral vzorek zaměstnanců, kteří pracují v léčebně méně než čtyři roky. Tato doba zaručí, že respondenti budou mít na paměti aktuální výběrový proces.

Dotazník (příloha č. 13) byl zcela anonymní a obsahoval 12 základních otázek. Otázka číslo 6 se členila na dalších 5 podotázek, takže respondenti odpovídali celkem na 16 dotazů.

Prvních 8 otázek bylo zaměřeno na samotný proces získávání a výběru zaměstnanců. Otázky byly uzavřené a polouzavřené s možností vyjádření vlastního názoru respondenta. Zbývající 4 otázky jsou identifikačního charakteru.

Dotazníky byly předány na personální odbor, který je dále redistribuoval mezi daná oddělení koncem ledna roku 2012. Na vyplnění měli zaměstnanci měsíc. Celkem se rozdalo mezi lékaře 60 dotazníků a mezi všeobecné sestry 80 dotazníků. Z tohoto počtu se vrátilo 35 dotazníků od lékařů a 71 dotazníků od všeobecných sester. Celková návratnost je 76 % z čehož 58 % u lékařů a u sester 89 %.

K vyhodnocení šetření byl použit Microsoft Office Excel, pomocí kterého byly vytvořeny níže uvedené tabulky a grafy. V každé tabulce jsou uvedeny odpovědi respondentů spolu s četností jejich výskytu a to jak v absolutním tak v relativním vyjádření. Použité grafy shrnují údaje zjištěné dotazníkovým šetřením.

- **Otázka č. 1 Odkud jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě?**

V dané otázce bylo smyslem zjistit, jakým způsobem se zaměstnanci PLB dozvěděli o volné pozici, a která z metod je nejefektivnější. Respondentům bylo nabídnuto z řady možností, uvedených jak v podkapitole 4.4, tak v tabulce 5.1. Pokud jim ani jedna z metod nevyhovovala, měli možnost napsat vlastní odpověď.

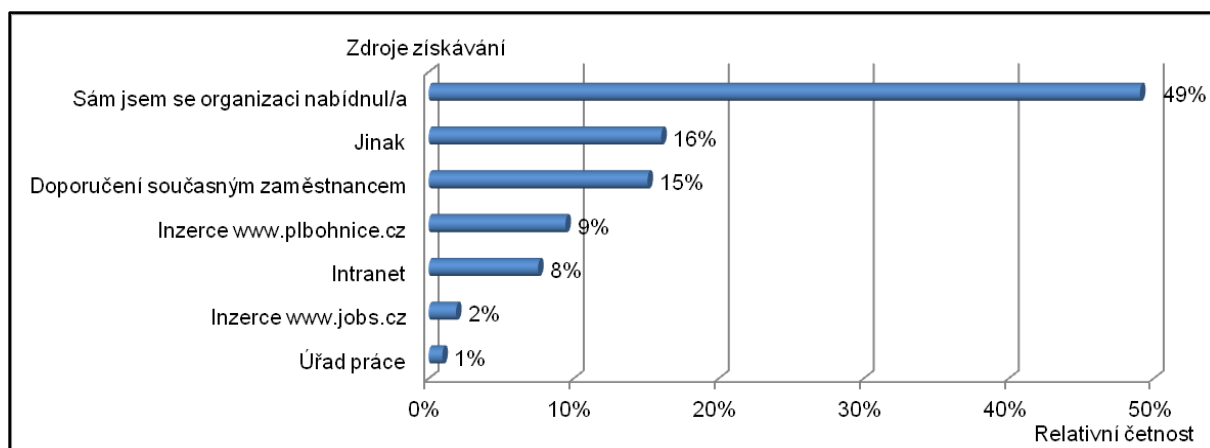
Tab. 5.1 Zdroje, ze kterých se respondenti dozvěděli o volné pracovní pozici

| Celkem | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|
| Úřad práce | 1 | 1 % |
| Intranet | 8 | 8 % |
| Doporučení současným zaměstnancem | 17 | 16 % |
| Inzerce www.jobs.cz | 12 | 11 % |
| Inzerce www.plbohnice.cz | 1 | 1 % |
| Sám jsem se organizaci nabídnul/a | 52 | 49 % |
| Jinak | 15 | 14 % |

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování, 2012

Z grafu 5.1 vyplývá, že nejefektivnější metodou je možnost, kdy se uchazeč nabídne organizaci sám (49 %, tj. 52 z celkových respondentů). Další kategorii tvoří jiný způsob, který je dále rozepsán u jednotlivých pozic a dále pak doporučení současným zaměstnancem.

Graf 5.1 Využívání zdrojů hledání zaměstnání (v %)



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování, 2012

Následující tabulka 5.2 se zaměřuje na způsoby hledání zaměstnání u pozice všeobecná sestra. Jak z níže uvedených údajů vyplývá, nejčastějším způsobem je nabídnutí se organizaci, což tvoří skoro 60 % z celkových možností. Tato

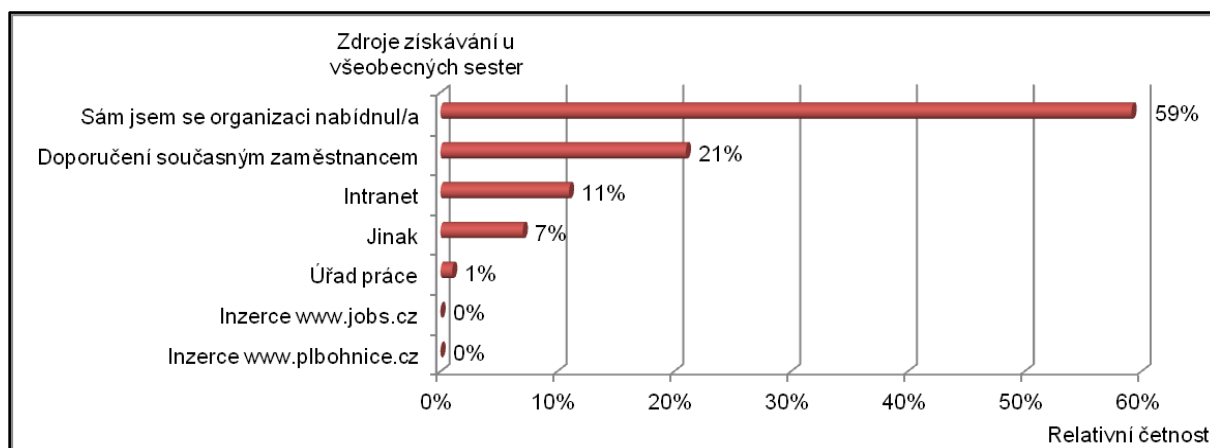
skutečnost je dána faktem, že pro zdravotní sestry, které se ucházejí o místo v psychiatrickém sektoru, mnoho možností kde pracovat není. V oblasti Prahy je takto specifických zařízení jen velmi málo. Proto se sestry ucházejí o práci zejména samy, aniž by byla nutnost vyhlásit volnou pozici. Další možností je doporučení současným zaměstnancem (21 %). Intranet (11 %) využívají sestry, které se hlásí na vyšší pozici v rámci organizace. Jako jinou možnost uvedlo celkem 5 sester, z nichž 2 uvedly, že jim práci doporučili známí a 3 uvedly, že měly zájem o práci v psychiatrické léčebně. Znázorněno také v grafu 5.2.

Tab. 5.2 Zdroje, ze kterých se všeobecné sestry dozvěděly o volné pracovní pozici

| Všeobecné sestry | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|
| Úřad práce | 1 | 1 % |
| Intranet | 8 | 11 % |
| Doporučení současným zaměstnancem | 15 | 21 % |
| Inzerce www.jobs.cz | 0 | 0 % |
| Inzerce www.plbohnice.cz | 0 | 0 % |
| Sám jsem se organizaci nabídnul/a | 42 | 59 % |
| Jinak | 5 | 7 % |

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování, 2012

Graf 5.2 Využívání zdrojů hledání zaměstnání u všeobecných sester (v %)



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování, 2012

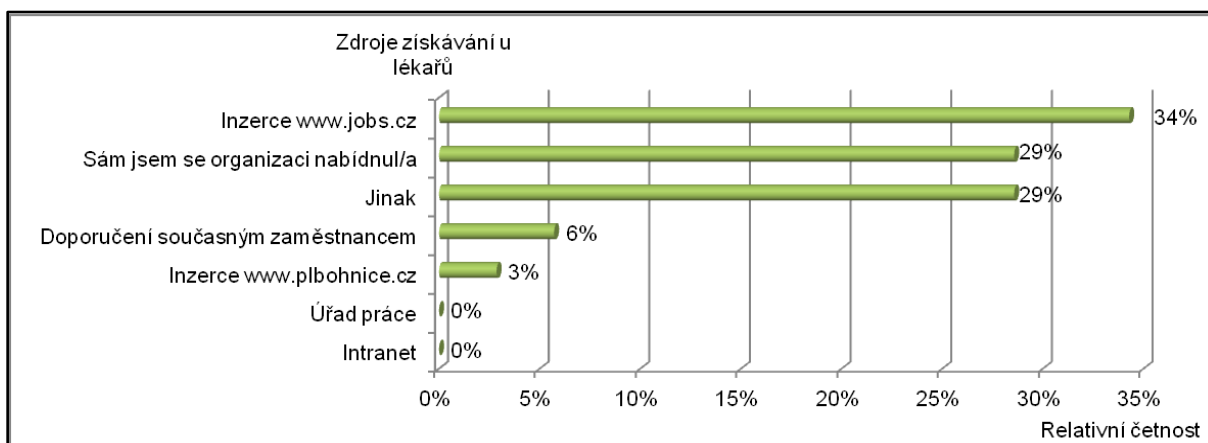
Oproti skupině všeobecných sester, lékaři nejčastěji reagují na nabídku na pracovním portále www.jobs.cz (34 %), dále se pak ve 29% nabídli organizaci sami. Dalších 29% využilo jiný způsob, konkrétně pak inzerci ve škole, viz tabulka 5.3 a graf 5.3.

Tab. 5.3 Zdroje, ze kterých se lékaři dozvěděli o volné pracovní pozici

| Lékaři | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|
| Úřad práce | 0 | 0 % |
| Intranet | 0 | 0 % |
| Doporučení současným zaměstnancem | 2 | 6 % |
| Inzerce www.jobs.cz | 12 | 34 % |
| Inzerce www.plbohnice.cz | 1 | 3 % |
| Sám jsem se organizaci nabídnul/a | 10 | 29 % |
| Jinak | 10 | 29 % |

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování, 2012

Graf 5.3 Využívání zdrojů hledání zaměstnání u lékařů (v %)



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování, 2012

- **Otázka č. 2 Co Vás přimělo reagovat na nabídku volného pracovního místa?**

Tato otázka měla určit důvody, kvůli kterým uchazeči reagovali na nabídku práce. Na výběr bylo z 5 různých možností, navíc měli respondenti možnost uvést jiný důvod. Respondentům bylo také umožněno označit více z nabízených odpovědí.

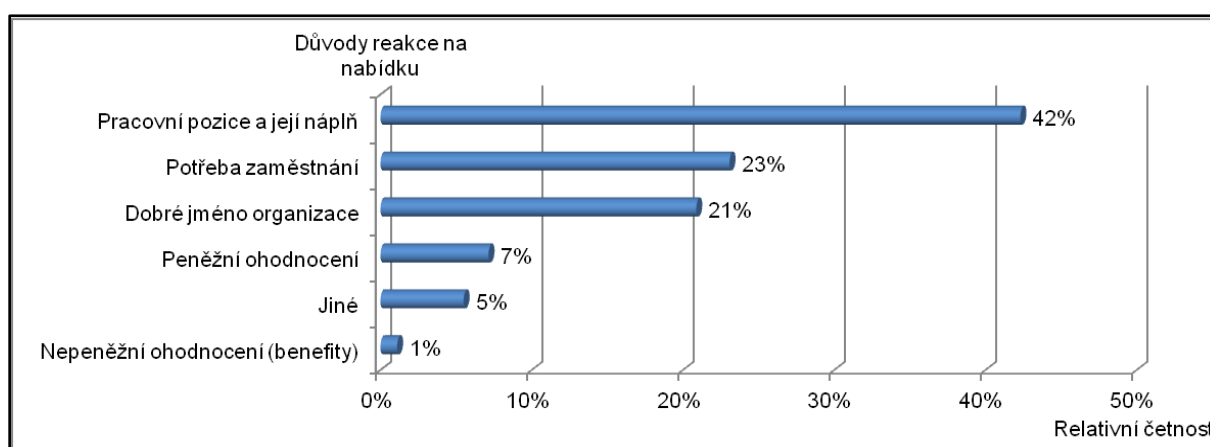
Z tabulky 5.4 je zřejmé, že nejdůležitějším důvodem byla sama pracovní pozice a její náplň. Tento důvod označilo 77 respondentů, což představuje 42 % z celkových odpovědí. Druhým nejčastějším důvodem je potřeba zaměstnání spolu s dobrým jménem organizace, ostatní reakce jsou znázorněny v grafu 5.4.

Tab. 5.4 Důvody reakce na nabídku pracovní pozice

| Celkem | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| Potřeba zaměstnání | 42 | 23 % |
| Peněžní ohodnocení | 13 | 7 % |
| Nepeněžní ohodnocení (benefity) | 2 | 1 % |
| Pracovní pozice a její náplň | 77 | 42 % |
| Dobré jméno organizace | 38 | 21 % |
| Jiné | 10 | 5 % |

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování, 2012

Graf 5.4 Důvody reakce na nabídku pracovní pozice (v %)



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování, 2012

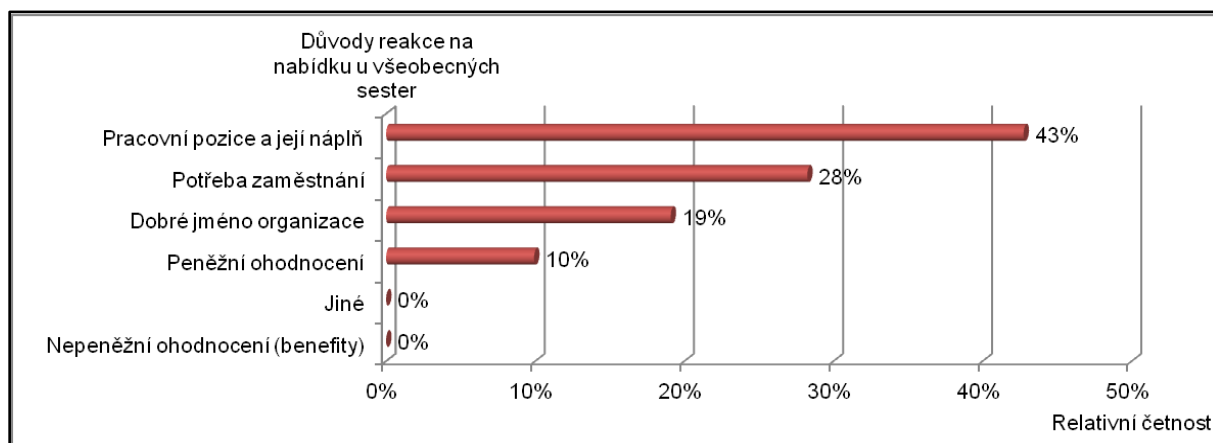
U pozice všeobecných sester byla nejčtenější odpověď pracovní pozice a její náplň, která tvořila 43 % z celkových odpovědí. Následovala potřeba zaměstnání (28 %), dle pak dobré jméno organizace (19 %) a v poslední řadě peněžní ohodnocení, které uvedlo 13 sester (10 %). Tyto odpovědi jsou zaznamenány v tabulce 5.5 a grafu 5.5.

Tab. 5.5 Důvody reakce všeobecných sester na nabídku pracovní pozice

| Všeobecné sestry | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| Potřeba zaměstnání | 37 | 28 % |
| Peněžní ohodnocení | 13 | 10 % |
| Nepeněžní ohodnocení (benefity) | 0 | 0 % |
| Pracovní pozice a její náplň | 56 | 43 % |
| Dobré jméno organizace | 25 | 19 % |
| Jiné | 0 | 0 % |

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování, 2012

Graf 5.5 Důvody reakce všeobecných sester na nabídku pracovní pozice (v %)



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování, 2012

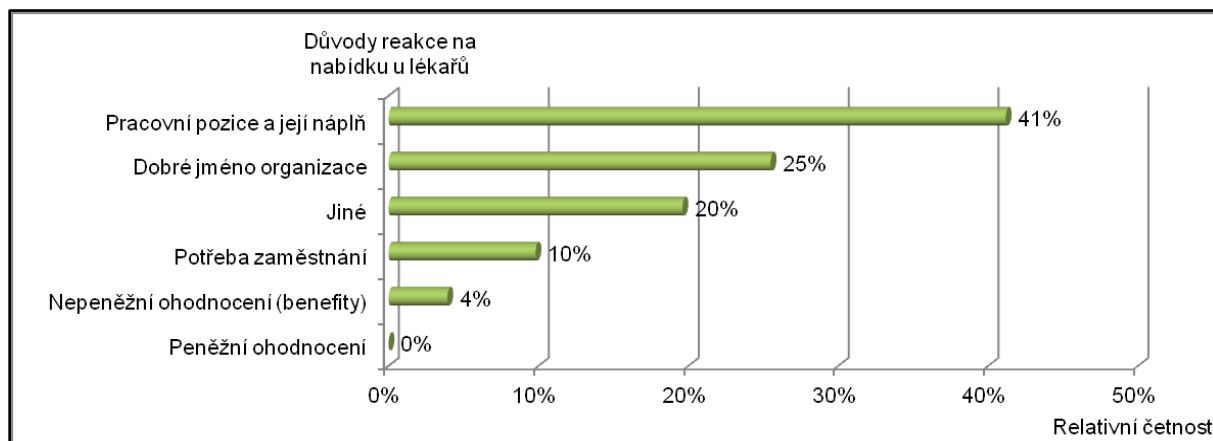
Z tabulky 5.6 vyplývá, že hlavním důvodem lékařů pro výběr PLB je pracovní pozice a její náplň, na druhém místě je dobré jméno organizace. Mezi jinými důvody byla uvedena možnost získání dlouhodobého vzdělávání a také možnost praxe, která je nutná k atestaci lékařů.

Tab. 5.6 Důvody reakce lékařů na nabídku pracovní pozice

| Lékaři | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| Potřeba zaměstnání | 5 | 10 % |
| Peněžní ohodnocení | 0 | 0 % |
| Nepeněžní ohodnocení (benefity) | 2 | 4 % |
| Pracovní pozice a její náplň | 21 | 41 % |
| Dobré jméno organizace | 13 | 25 % |
| Jiné | 10 | 20 % |

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování, 2012

Graf 5.6 Důvody reakce lékařů na nabídku pracovní pozice (v %)

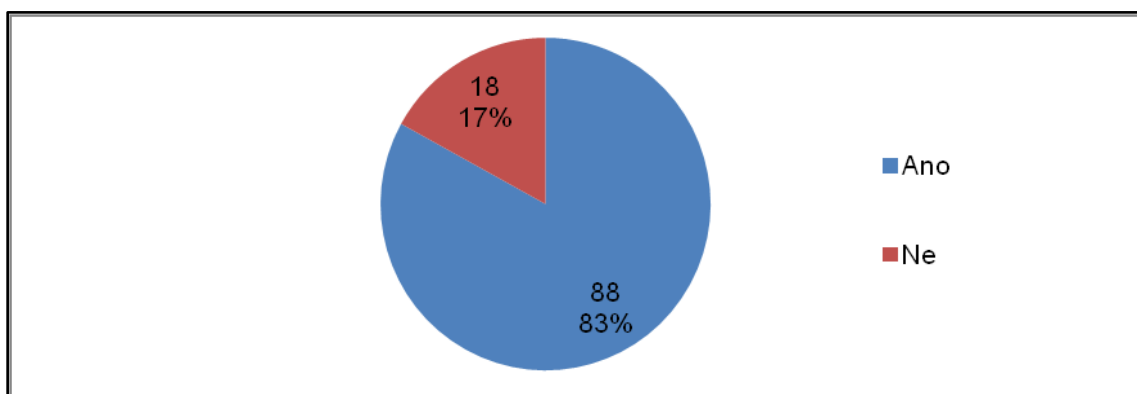


Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování, 2012

- **Otázka č. 3 Byly informace uvedené v nabídce pracovního místa dostatečné pro rozhodnutí se, reagovat na tuto nabídku práce?**

Každá nabídka pracovního místa obsahuje řadu údajů. Smyslem této otázky bylo zjistit, zda informace obsažené v pracovní nabídce jsou dostatečné pro rozhodnutí se na ni reagovat. Respondenti mohli uvést další, dodatečné informace, které jim v nabídce chyběly.

Graf 5.7 Spokojenost respondentů s informacemi v pracovní nabídce



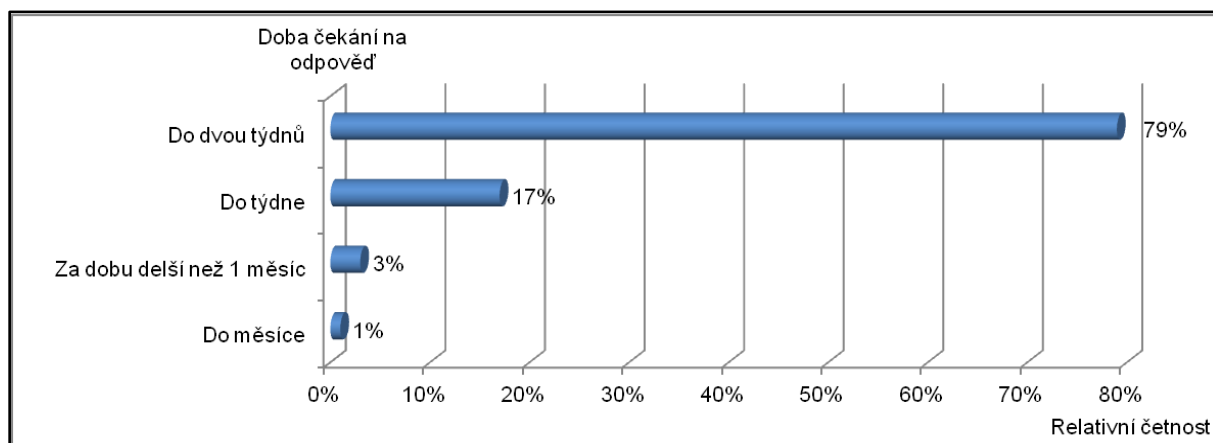
Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování, 2012

Z grafu 5.7 lze vyčíst, že většina respondentů byla spokojena s formulací a obsahem nabídky. Jen 17 % spokojeno nebylo a mezi odpověďmi se objevovaly informace týkající se přesné výše platu, datumu nástupu či neznalosti nástupu na konkrétní oddělení. Část odpovědí také nebyla konkretizována.

- **Otázka č. 4 Za jak dlouho od podání jste dostal/a odpověď na Vaši žádost o zaměstnání?**

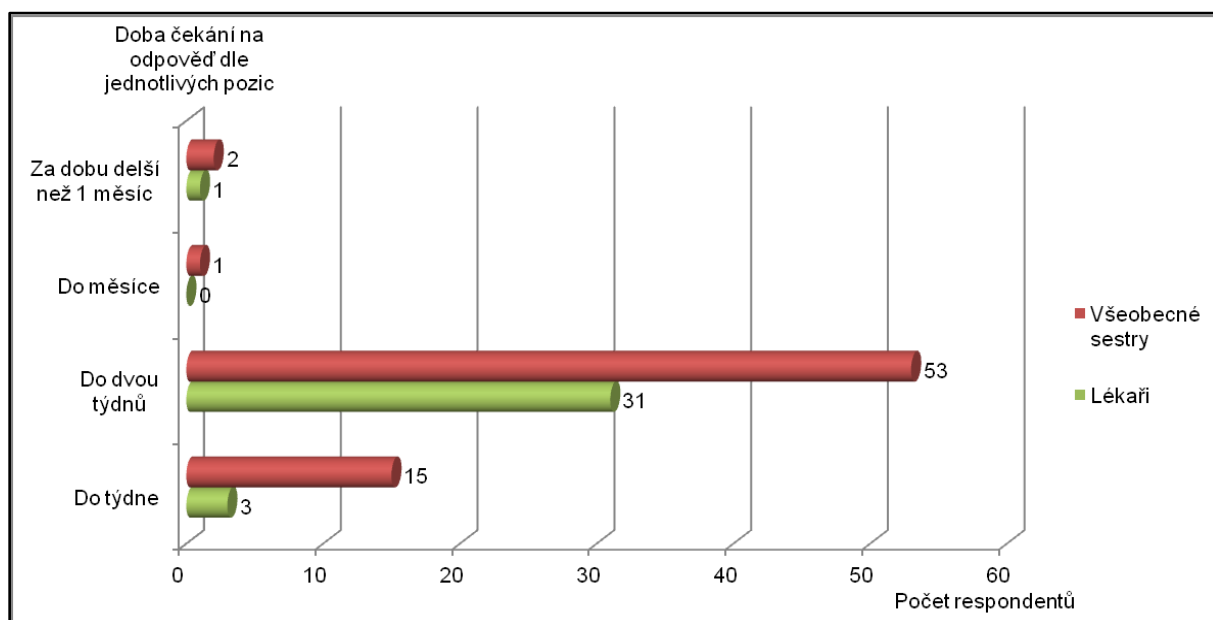
Tato doba by měla být co nejkratší, aby v očích uchazeče nevypadala nespolehlivě. Graf 5.8 nám potvrzuje, že většina reakcí na žádost o zaměstnání je vyřízena do dvou týdnů. Pro lepší představu je doba čekání znázorněna dle typu pozice v nadcházejícím grafu 5.9.

Graf 5.8 Doba čekání na odpověď od podání žádosti (v %)



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování, 2012

Graf 5.9 Doba čekání na odpověď od podání žádosti dle typu pozice

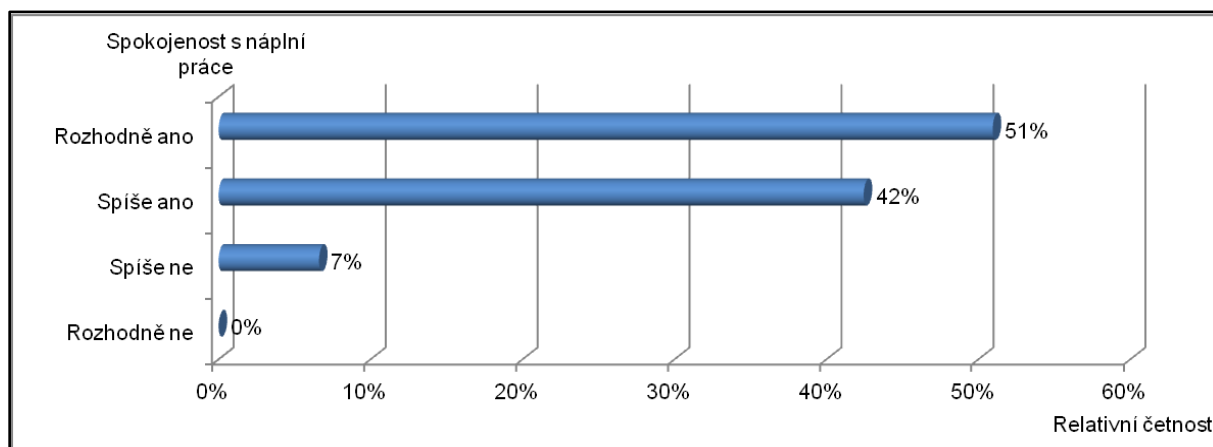


Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování, 2012

- **Otázka č. 5 Odpovídá současná náplň Vaší práce s náplní, o kterou jste se ucházel/a?**

Z dané otázky by mělo vyplynout, zda PLB řádně informuje o náplni pracovní pozice v nabídce zaměstnání. Popis pracovní pozice by měl být co nejpodrobnější a aktuální. Většina respondentů rozhodně souhlasí s náplní inzerované práce. Velká část spíše souhlasí a jen 7 respondentů spíše nesouhlasí, viz graf 5.10.

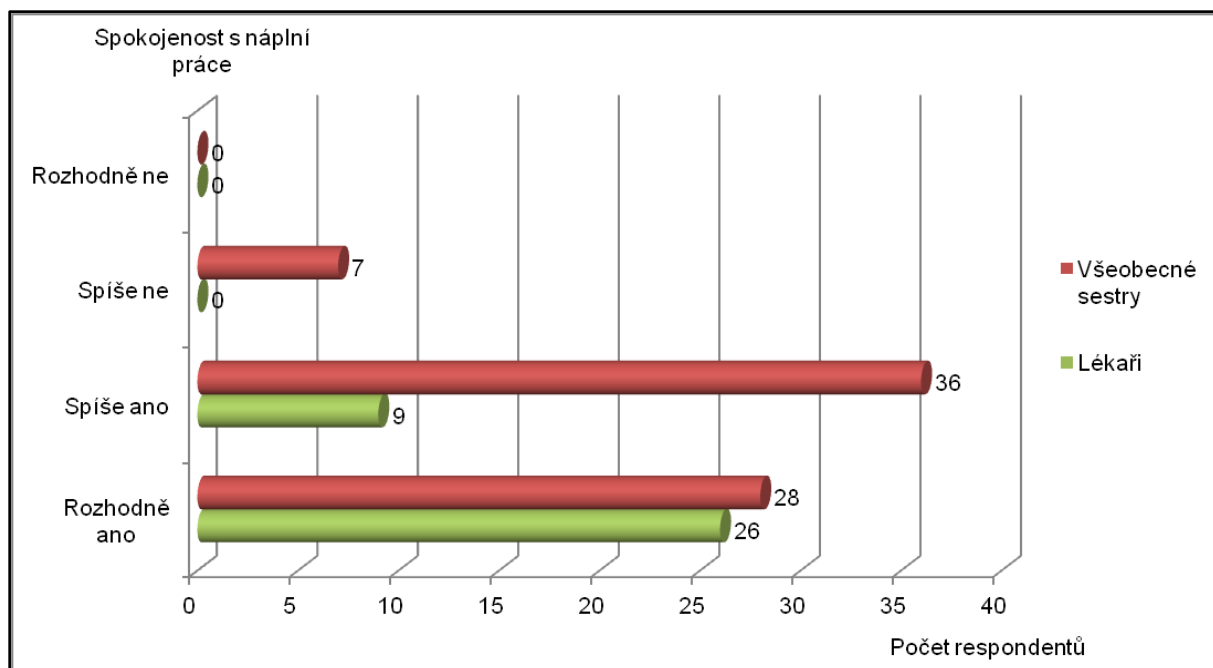
Graf 5.10 Jak odpovídá současná náplň práce s náplní pracovní pozice (v %)



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování, 2012

Odpovědi spíše ano a spíše ne jsou tvořeny zejména odpověďmi všeobecných sester, což vidíme v grafu 5.11. Oproti tomu lékaři jsou ve většině případů rozhodně spokojeni.

Graf 5.11 Jak odpovídá současná náplň práce s náplní pracovní pozice dle typu pozice



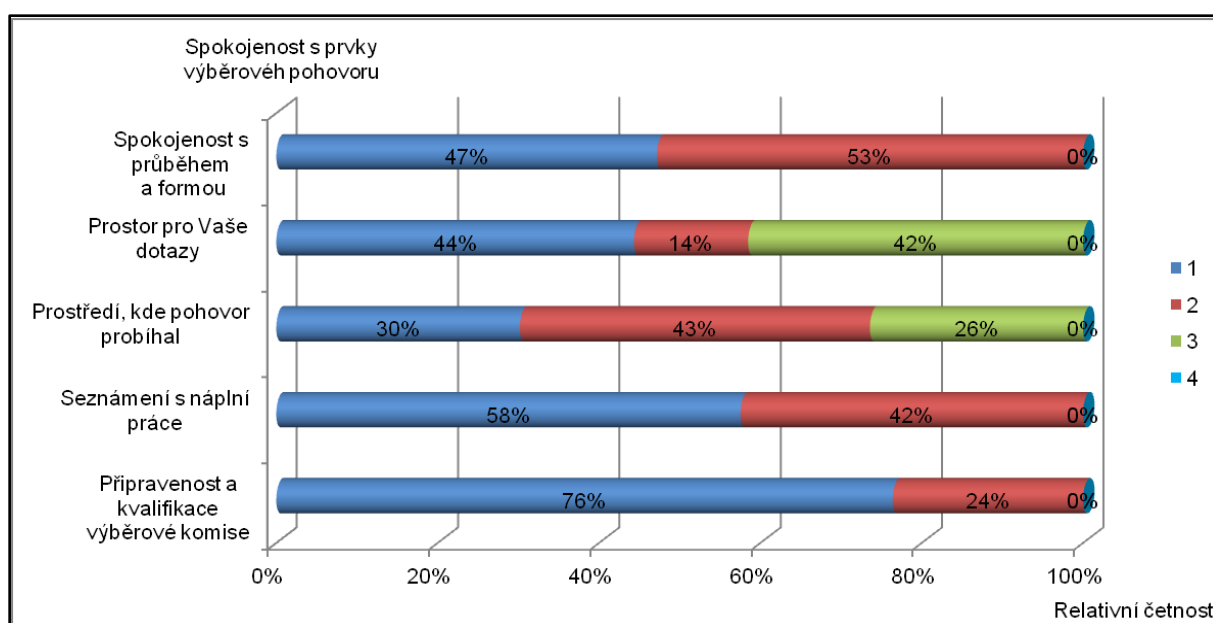
Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování, 2012

- **Otázka č. 6 Označte číslicí 1 až 4 spokojenost s jednotlivými prvky výběrového rozhovoru.**

Tato otázka se zaměřovala na zjištění faktu, jak byli respondenti spokojeni s jednotlivými prvky v průběhu výběrového řízení. Respondenti měli u každého prvku označit, jak s ním byli spokojeni, a to prostřednictvím škály 1 až 4, kde 1 znamenalo rozhodně spokojen/a a 4 rozhodně nespokojen/a.

Respondenti vesměs využívali hodnot 1 a 2, hodnotu 3 využilo 28 (42 %) dotazovaných z celkových 106 u možnosti prostoru pro dotazy, a 44 (26 %) dotazovaných u prostředí, ve kterém pohovor probíhal, což je zřejmé z grafu 5.12.

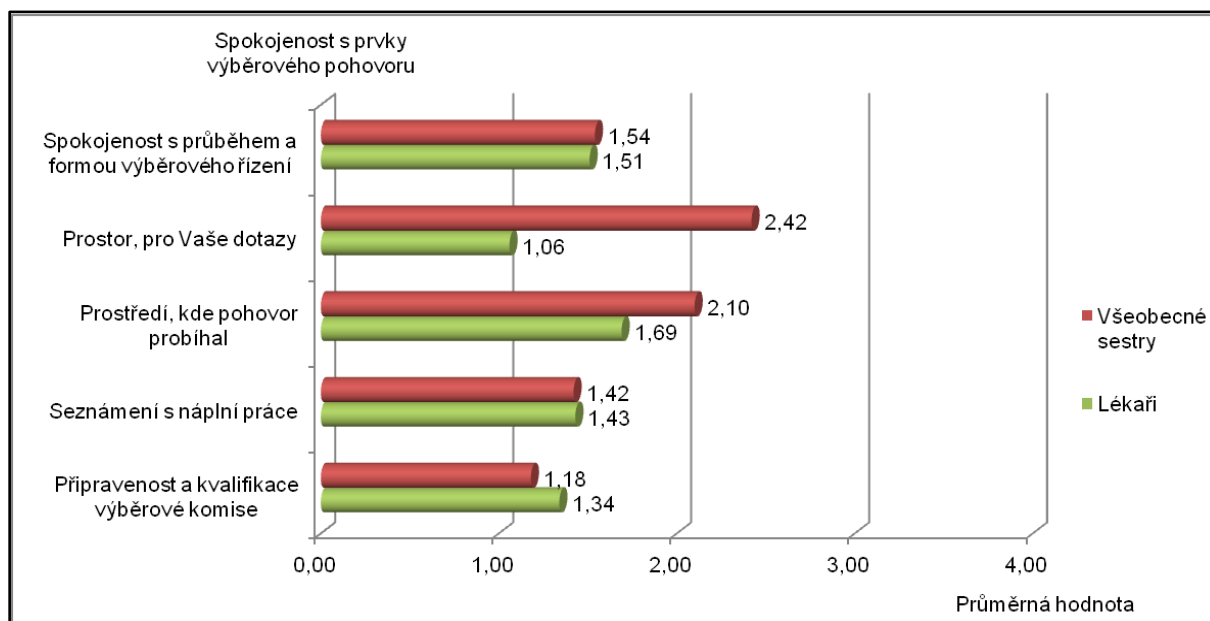
Graf 5.12 Spokojenost s výběrovým pohovorem



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování, 2012

Jak vyplývá z grafu 5.13, celkově jsou průměrné hodnoty jednotlivých bodů v rozmezí od 1,06 do 2,42, z čehož vyplývá, že většina hodnotících byla se všemi prvky výběrového pohovoru rozhodně či spíše spokojena. U bodu prostoru pro otázky byly nejméně spokojeny všeobecné sestry a naopak u lékařů tento bod dopadl velmi dobře. Toto lze vysvětlit způsobem výběrového řízení, který je rozdílný pro tyto pozice.

Graf 5.13 Průměrná hodnota spokojenosti s výběrovým pohovorem dle typu pozice

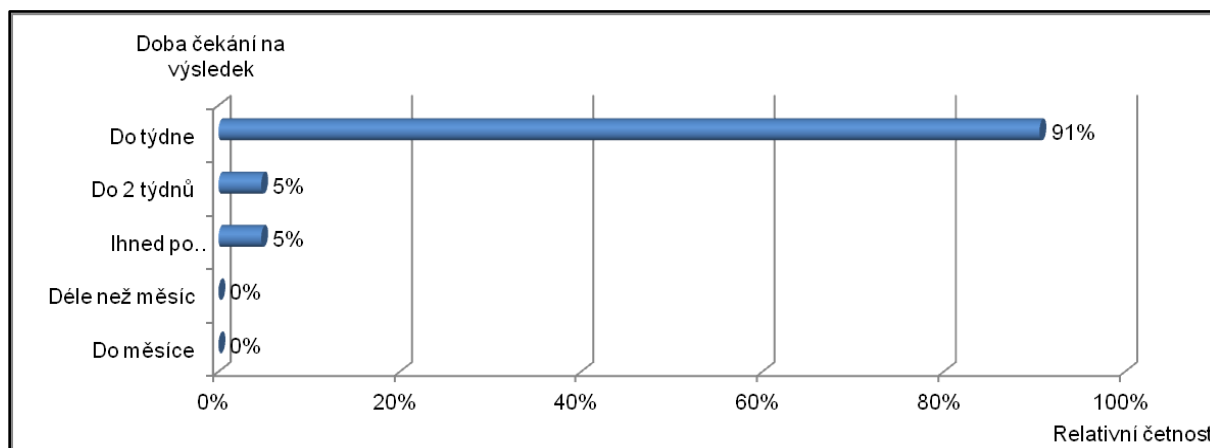


Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování, 2012

- Otázka č. 7 Za jak dlouho Vás společnost informovala o výsledku výběrového řízení?**

Otázka č. 7 se zaměřovala na časovou prodlevu mezi výběrovým řízením a vyrozuměním společnosti jednotlivým kandidátům. Z grafu 5.14 je jednoznačné, že až na ojedinělé případy jsou kandidáti informováni o výsledku výběrového řízení maximálně do týdne. V krajních případech se uchazeč dozví výsledek okamžitě po pohovoru (5 %), stejné procento je u odpovědi do dvou týdnů. Tato skutečnost se projevila obdobně u obou pozic.

Graf 5.14 Doba čekání na výsledek výběrového řízení (v %)

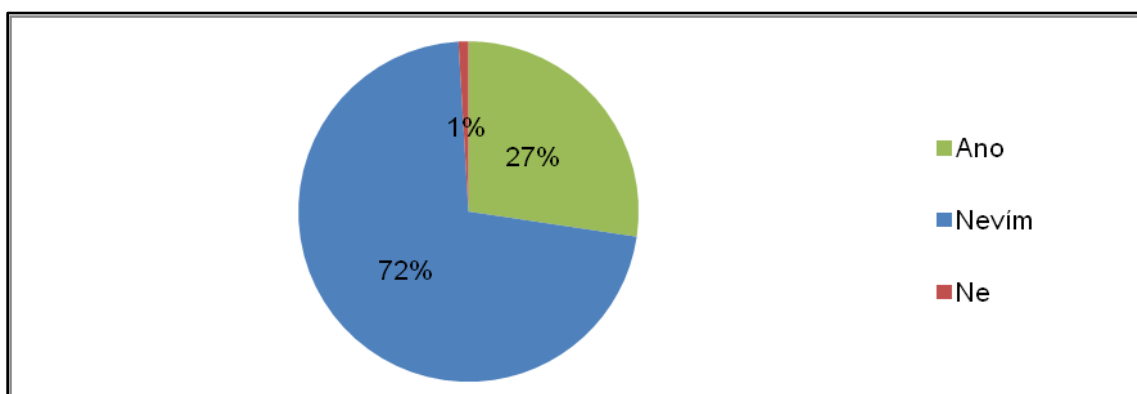


Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování, 2012

- **Otázka č. 8 Myslíte si, že zvolený způsob vybírání zaměstnanců je vhodný a dostatečný?**

Daná otázka byla polozavřená, týkala se názoru na způsob vybírání zaměstnanců. Otázka byla doplněna o možnost vyjádření vlastního názoru, pokud respondent uvedl, že spokojen není. Z grafu 5.15 vyplývá, že tuto možnost využil jen 1 respondent na pozici všeobecné sestry, a jako důvod uvedla, že rozhovor byl uspěchaný. 27 % dotazujících bylo s výběrovým řízením spokojeno a největší skupinu tvořili odpovědi nevím (72 %). Tato odpověď se vyskytovala jak u pozic lékařů, tak u všeobecných sester.

Graf 5.15 Spokojenost se způsobem výběrového řízení (v %)



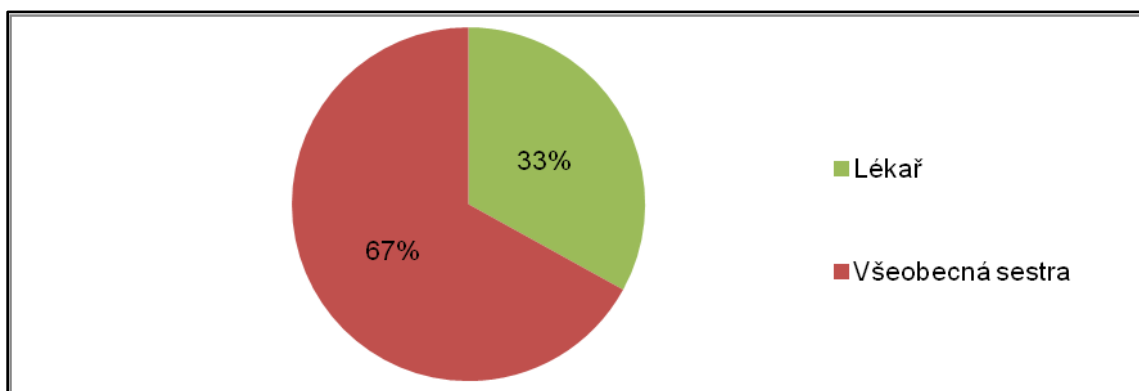
Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování, 2012

Tato část bude zaměřena na poslední otázky z dotazníku, týkající se identifikace respondentů, jako je jejich pracovní zařazení, vzdělání, dobu zaměstnání v PLB a pohlaví.

- **Otázka č. 9 Na jaké pracovní pozici se nacházíte?**

V první řadě bylo analyzováno, kolik respondentů v každé pracovní skupině dotazník vyplnilo. Jak vyplývá z grafu 5.16, z celkového počtu 106 obdržených dotazníků vyplnilo dotazník 35 lékařů (33 %) a 71 všeobecných sester (67 %). Jedním z důvodů proč tyto skupiny byly vybrány k šetření, je jejich vysoký podíl na celkovém počtu zaměstnanců PLB.

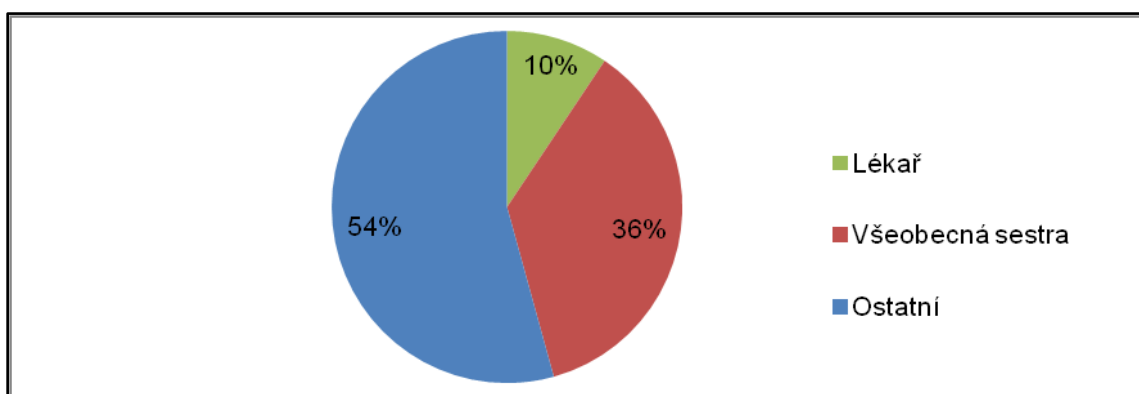
Graf 5.16 Pracovní zařazení



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování, 2012

V grafu 5.17 je znázorněno, jaký podíl tvoří vybrané pracovní pozice, tedy lékaři a všeobecné sestry na celkovém počtu zaměstnanců. Mezi ostatní zaměstnance patří nejen další zdravotnické pozice, ale také technicko-hospodářské a dělnické pozice.

Graf 5.17 Struktura zaměstnanců



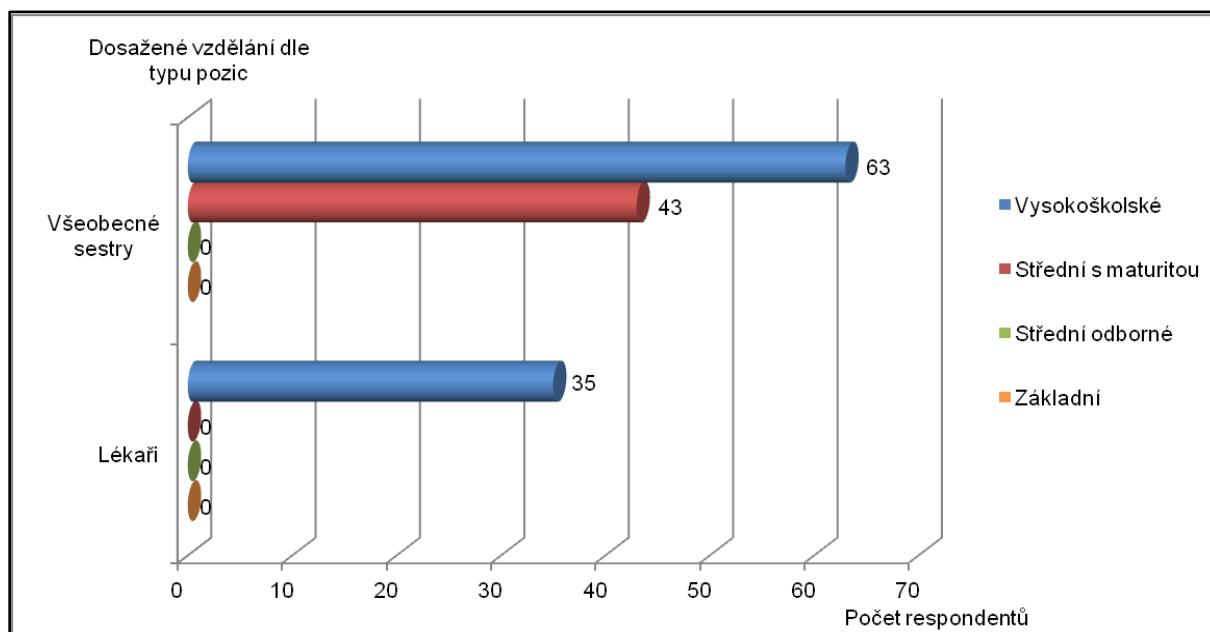
Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování, 2012

- **Otázka č. 10 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

Cílem této otázky bylo zjištění nejvyššího dosaženého vzdělání u respondentů.

Ze 71 všeobecných sester uvedlo středoškolské vzdělání s maturitou 43 sester a zbylých 28 uvedlo vysokoškolské vzdělání. Četnost je uvedena v grafu 5.18.

Graf 5.18 Nejvyšší dosažené vzdělání



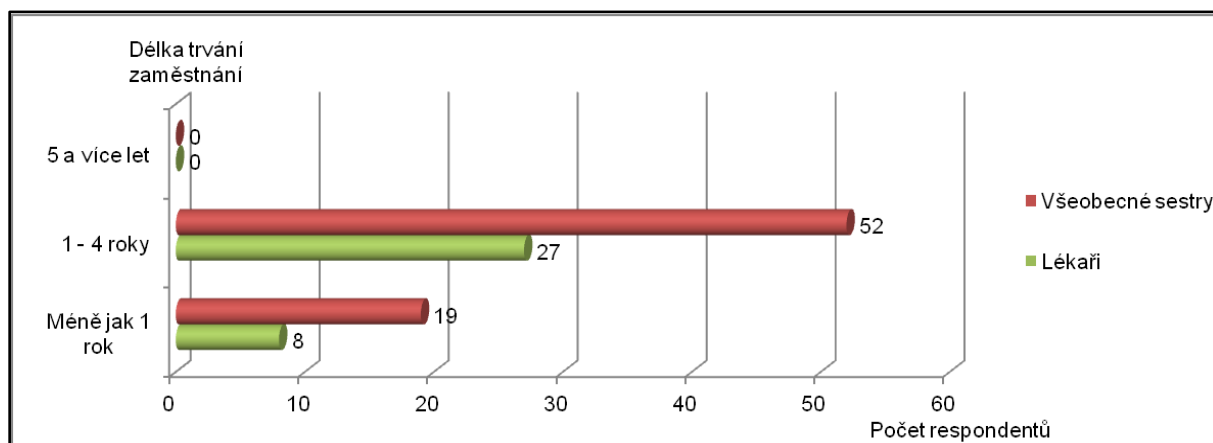
Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování, 2012

- **Otázka č. 11 Jak dlouho jste zaměstnán v Psychiatrické léčebně Bohnice?**

Smyslem této otázky bylo ověření, že dotazník byl rozdán mezi zaměstnance, pracující v léčebně maximálně 4 roky. Pokud by se mezi respondenty objevil výskyt déle pracujícího zaměstnance, musela by být analýza individuálně hodnocena, neboť jeho pohled na zkoumaný proces by byl nemusel být aktuální.

Výsledky (graf 5.19) ovšem ukazují, že většina (79 respondentů) pracuje v PLB v rozmezí 1 a 4 let. Zbytek, tvořící 27 respondentů pracuje v léčebně méně jak 1 rok.

Graf 5.19 Délka trvání zaměstnání

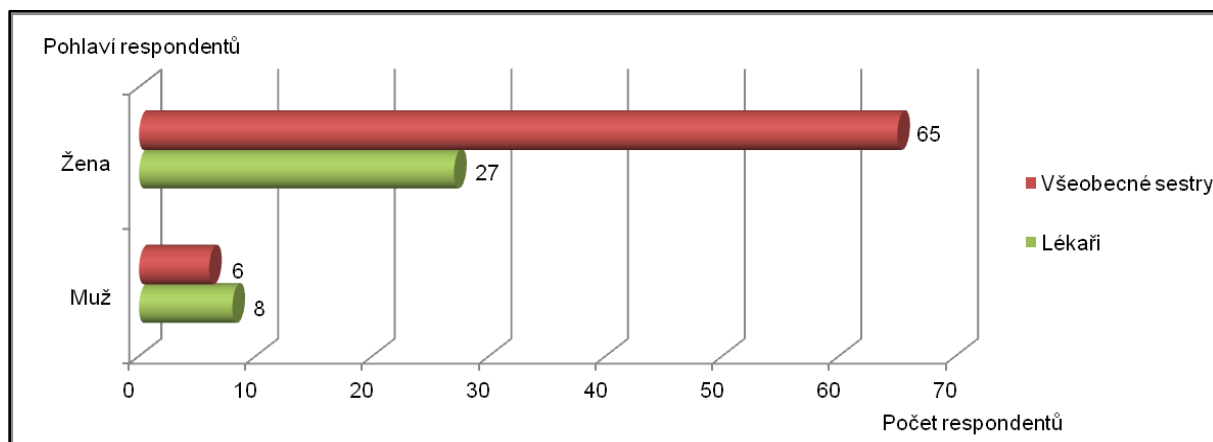


Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování, 2012

- **Otázka č. 12 Vaše pohlaví?**

Následující graf 5.20 vyhodnocuje informace z poslední otázky, týkající se pohlaví respondentů. Z šetření vyplývá, že dotazník vyplnilo 14 mužů a 92 žen.

Graf 5.20 Pohlaví respondentů



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování, 2012

5.2 Návrhy a doporučení

Tato kapitola se zaměřuje na shrnutí údajů získaných z výsledků dotazníkového šetření a také z konzultací se zaměstnanci PLB a jejich následné návrhy a doporučení. Tyto návrhy by mohli vést ke zkvalitnění a zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců v léčebně.

Je nutné si uvědomit, že tento proces je velmi limitován legislativou, která určuje počty zdravotnického personálu. Léčebna je státní příspěvková organizace, která nemá v podstatě jiný zdroj příjmu, než od zdravotních pojišťoven. I přesto je proces získávání a výběru zaměstnanců je v PLB kvalitní a jeho úroveň je dostatečná k nalezení vhodných kandidátů na dané pozice. Nicméně lze najít několik návrhů, které by zefektivnily daný proces.

Použitý dotazník, který byl použit pro návrhy, byl zaměřen na dvě skupiny zdravotních pracovníků, všeobecné sestry a lékaře. I když tyto skupiny tvoří skoro polovinu zaměstnanců (46 %), není možné získané výsledky aplikovat na všechny zaměstnance ústavu. Zbývající část zaměstnanců, mezi které řadíme dělníky, THP pracovníky a ostatní zdravotnický personál, prochází procesem získávání a výběru zaměstnanců, který může být odlišný.

- **Využívání zdrojů hledání zaměstnání**

I přes zmíněné finanční možnosti, organizace efektivně hospodaří s financemi určenými pro proces získávání zaměstnanců. Aktivně využívá inzerci na pracovním portále www.jobs.cz, díky kterému organizace může oslovit široké spektrum uchazečů.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že skoro polovina všech dotazovaných se organizaci nabídla sama. Tato odpověď je tažena především všeobecnými sestrami, u kterých se neinzeruje na www.jobs.cz. Pro organizaci je velikou výhodou, že má dostatečný příliv uchazečů o zaměstnání bez dodatečných nákladů na inzerci. Nicméně pokud chce organizace přilákat do svých řad kvalitní sestry, doporučila bych využívání www.jobs.cz i na inzerci a získávání kandidátů na tuto pozici.

Další možnosti, jak organizace získává zaměstnance, je sekce na internetových stránkách PLB. Orientace na internetových stránkách je náročná a aktuální volné pozice jsou těžko dohledatelné. Doporučením je tedy umístění záložky „Kariéra“ hned do seznamu záložek na úvodní stránce.

Třetí nejčtenější odpovědí u otázky týkající se využívání zdrojů bylo doporučení práce ze strany současného zaměstnance. Ze zkušeností, že tito kandidáti jsou v budoucnu kvalitními zaměstnanci, doporučila bych personálnímu

útvary, aby se na tuto formu více zaměřilo. Návrhem je například ohodnocení současných zaměstnanců v případě, že jimi doporučený kandidát úspěšně projde výběrovým řízením.

- **Spokojenost s výběrovým pohovorem**

Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že respondenti byli rozhodně a spíše spokojeni s přípravou a kvalifikací výběrové komise, se seznámením s pracovní náplní a se spokojeností a průběhem a formou výběrového řízení. Respondenti už byli méně spokojeni s prostředím, kde pohovor probíhal. I přesto bylo celkové hodnocení u tohoto faktoru dostačující. Nedostatečný prostor pro dotazy byl dalším faktorem, který respondenti hodnotili horší známkou. Při detailním rozboru je tato hodnota tažena všeobecnými sestrami. Lékaři s tímto prvkem neměli problém, jelikož výběrové řízení na tyto pozice se provádí pomocí assessment centra (dále jen AC), kde je dotazům vyhrazena samostatná část. U všeobecných sester, kde AC není využíváno a výběrové řízení probíhá jen za účasti hlavní sestry. Doporučuji účast personalisty a přímého nadřízeného při každém výběru sestry. Pokud by to finanční možnosti PLB umožňovaly, navrhuji provádět AC i na tyto pozice.

Další možností jak zkvalitnit výběrové řízení je edukace nadřízených pracovníků, kteří jsou zodpovědní za výběr uchazečů a ve většině případu jen oni jsou u výběru zaměstnanců. Psychiatrická léčebna pro své zaměstnance zajišťuje účast na workshopech a školeních v oblasti výběrového řízení.

- **Dokumenty požadované od uchazečů**

Další věc, na kterou jsem při prozkoumání dokumentů narazila, byl zastaralý dotazník. Tento dotazník (příloha č. 9) uchazeči vyplňují při nástupu do zaměstnání a obsahuje řadu údajů, které jsou neaktuální. Jedná se o pořadové číslo občanského průkazu, číslo cestovního pasu, členství ve společenských organizacích či okolnosti charakterizující osobní zásluhy. Mým doporučením je aktualizace tohoto dotazníku, ideálně nahradit tento dokument jiným. Navrhuji využití osobního dotazníku, který se využívá při žádosti o zaměstnání u vedoucích pozic (příloha č. 6). Tento formulář obsahuje veškeré údaje potřebné k dalšímu zpracování.

6 Závěr

Bakalářská práce měla za cíl navrhnout možná zlepšení vedoucí k zefektivnění procesu získávání a výběru zaměstnanců v Psychiatrické léčebně Bohnice.

Pro porozumění daného tématu do hloubky, bylo čerpáno z odborné literatury, kterou tvoří uznávaní autoři jako například Armstrong či Koubek. Tyto poznatky byly shrnuty v teoretické části. Poté byla započata analýza současného stavu získávání a výběru zaměstnanců v PLB, která byla provedena pomocí nestrukturovaného rozhovoru s vedoucím personálního útvaru a také s vedoucím ústavní lékárny a tajemníkem etické komise. Další metodou analýzy bylo dotazníkové šetření mezi lékaři a všeobecnými sestrami.

Výsledky dotazníkového šetření spolu s rozhovory s konzultanty přispěly k vytvoření návrhů a doporučení, které jsou detailně popsány v předchozí kapitole. Dané návrhy se týkají jednak využívání zdrojů, kterými personální odbor hledá své zaměstnance, dále spokojenosti zaměstnanců s výběrovým rozhovorem a v poslední řadě doporučením v oblasti dokumentace.

Doporučením při využívání zdrojů je návrh na zjednodušení hledání zaměstnání na internetových stránkách PLB, které by bylo pro kandidáty přehlednější. Dalším návrhem je umístění inzerce na portále www.jobs.cz i pro všeobecné sestry, které se doposud hlásily na místo samy. Tato inzerce by oslovila více kandidátů, ze kterých by si PLB mohla vybrat kvalitní personál. Posledním návrhem je finanční ohodnocení současných zaměstnanců při vybrání jimi doporučeného kandidáta.

Na základě výsledků otázek z dotazníkového šetření, týkající se spokojenosti s výběrovým řízením, bylo zjištěno, že všeobecným sestrám chyběl prostor pro dotazy. Výběrové řízení u těchto pozic probíhá s hlavní sestrou, která si určuje strukturu výběrového řízení. Na základě těchto skutečností byla doporučena účast personalisty a přímého nadřízeného při každém výběru sestry. Dalším možným zlepšením by bylo využívat AC také pro výběr sester, které se osvědčilo při výběru lékařů. Tím, že si AC léčebna pořádá sama, by finanční náklady nemusely být v takové výši, jako při využívání externích agentur. Přínosem, který napomáhá

ke zkvalitnění současného výběrového řízení, je edukace zaměstnanců v oblasti výběrového procesu. Setrvání u průběžného školení vedoucích zaměstnanců je důležité pro zachování efektivního výběrového procesu.

Poslední návrh se týkal dotazníku, který personální odbor požaduje od nově příchozích zaměstnanců. Jelikož je dotazník zastaralý a obsahuje řadu neaktuálních údajů, návrhem je vytvoření nového dotazníku. Jednou z možností je využití stávajícího osobního dotazníku, který je v současné době využíván při výběru vedoucích pracovníků.

Psychiatrická léčebna Bohnice má dobře zvládnutý proces získávání a výběru zaměstnanců. Drobné nedostatky, které byly shledány, se dají eliminovat. Navrhnuté řešení jsou realizovatelné i přes skutečnost, že PLB je státní příspěvková organizace a řídí se platnými zákony.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní publikace

AMBROSOVÁ, Hana et al. *Abeceda personalistiky*. 3. vyd. Olomouc: ANAG, 2003. ISBN 978-80-7263-512-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BALLANTYNE, Ian a Nigel POVAH. *Assessment and Development Centres*. 2. vyd. Hampshire: Gower Publishing Limited, 2004. ISBN 0-566-08599-2.

BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

DESSLER, Gary. *Human Resource Management*. 9. vyd. New Jersey: Pearson Education, 2003. ISBN 0-13-045265-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

KAŇÁKOVÁ, Z., J. BLÁHA a J. BABICOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. ISBN 80-7048-020-3.

KOLMAN, Luděk et al. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, J., E. HÜTTLOVÁ a E. HRABĚTOVÁ. *Personální řízení (Vybrané kapitoly)*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. ISBN 80-7079-629-4.

KYRIANOVÁ, Hana. *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7.

MILKOVICH, George a John BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. 6. vyd. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr management*. Praha: ASPI Publishing, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

Ostatní publikace

Psychiatrická léčebna Bohnice. [online]. [cit. 2012-01-10]. Dostupné z: <http://www.plbohnice.cz/home1/cz>

Zákon č. 95/2004 ze dne 29. ledna 2004 o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta

Zákon č. 96/2004 ze dne 4. února 2004 o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání

SEZNAM ZKRATEK

| | |
|-----|---------------------------------|
| AC | assessment centrum |
| č. | číslo |
| PLB | Psychiatrická léčebna Bohnice |
| Sb. | sbírka |
| THP | technicko-hospodářský pracovník |

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 2. května 2012

.....
Karolína Machocká

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Organizační struktura

Příloha č. 2 Stav zaměstnanců Psychiatrické léčebny Bohnice

Příloha č. 3 Pracovní způsobilost všeobecných sester

Příloha č. 4 Pracovní náplň

Příloha č. 5 Pracovní náplň všeobecných sester

Příloha č. 6 Osobní dotazník pro lékaře

Příloha č. 7 Dopisy uchazečům

Příloha č. 8 Dopisy uchazečům – výsledek výběrového řízení

Příloha č. 9 Osobní dotazník při nástupu do zaměstnání

Příloha č. 10 Návrh na přijetí do pracovního poměru

Příloha č. 11 Žádost o přijetí do pracovního poměru

Příloha č. 12 Návrh na uzavření dohody

Příloha č. 13 Dotazníkové šetření